



12 Innovación social

Reinventando el desarrollo sostenible





Alto rendimiento. Hecho realidad.

La Fundación Accenture colabora con la Fundación de la Innovación **Bankinter** en la realización de este estudio del Future Trends Forum (FTF) y ayuda en la difusión de los trabajos de este líder de opinión independiente sobre prospectiva e innovación. En este sentido, la compañía consultora pone a disposición del FTF todo su patrimonio de conocimiento y dilatada experiencia para hacer de las empresas e instituciones organizaciones de alto rendimiento.

Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento a todos los miembros del Future Trends Forum (FTF) que han hecho posible el éxito de nuestra última reunión, especialmente a aquéllos que han participado activamente en la realización de esta producción:

■ En la organización y metodología de la reunión del Future Trends

D. Christopher Meyer
D. Brook Manville
D. Garrick Jones

■ Por su participación como ponentes en la reunión:

D.^a Maria Blair
D.^a Kury Cobham
D. Alex Counts
Dr. Mahabub Hossain
D. Richard Kivel
D. James Koch
D. Nishant Lalwani
D. Ted London
D. Álvaro Martín
D. Guillermo Miranda
D. Jorge Nuño
D. Javier Santiso
Dr. Diana Wells
D. Chris West
D. Andrew Wolk
D.^a Jocelyn Wyatt

Además, también nuestro sincero reconocimiento a las personas del equipo, por su compromiso y buen hacer en el desarrollo del contenido de esta publicación:

Fundación de la Innovación Bankinter

D.^a Andreea Niculcea
D.^a Julie Slama
D.^a Marce Cancho
D.^a María Teresa Jiménez
D.^a Irene Ibarra Rodríguez

Accenture

D.^a Eva López Suárez
D.^a Cynthia Gregsamer Montes

Muchas gracias.

Fundación de la Innovación Bankinter

Índice

Agradecimientos	3
Resumen ejecutivo	6
1. Prólogo	10
2. Introducción	14
3. La contribución de la innovación social a la globalización «inteligente» y sostenible	20
El papel de la innovación social	24
4. Los grandes retos	28
a. 'Social Open Innovation': reinventando la cooperación entre agentes	32
La sinergia entre empresas y ONG	32
El emprendedor social y el Estado: uno no existe sin el otro	34
El nuevo emprendedor social: el 'intrapreneur'	38
El individuo como nuevo agente social	39
b. Responsabilidad social empresarial del siglo XXI	40
La triple sostenibilidad de las empresas	43
La RSE en empresas de países emergentes: desarrollo 'versus' sostenibilidad	46
c. La escalabilidad de la innovación social en un mundo globalizado	48
Las condiciones organizativas para la escalabilidad	52
La tecnología como vía para conseguir la escalabilidad	53
d. Sostenibilidad económica en tiempos de incertidumbre: garantía de futuro	55
El desafío de medir los resultados	58
5. Lecciones aprendidas: Buscando nuevas formas de solucionar viejos problemas	64
a. La lucha contra la pobreza y la apuesta por el desarrollo	67
Soluciones de mercado para servir a la base de la pirámide	68
Nuevos emprendedores sociales y el debate de los microcréditos	73

b. La protección del medio ambiente	75
Bienvenidos al mundo 'cleantech'	78
En busca de la ciudad verde	79
Aumentando la escala de las innovaciones medioambientales	80
La importancia de la conciencia medioambiental	81
c. La cohesión social	82
Inserción laboral directa de otros grupos de exclusión	84
La defensa de la mujer para su inserción laboral	85
La cohesión internauta	87
d. El derecho a la salud	88
La «brecha 10/90»: la evidencia de un gasto desigual en salud	91
Cooperación y modelos de negocio: nuevas vías para la innovación en sanidad	92
La carrera por la innovación en sanidad: el ascenso de los países emergentes	93
Lo que esconden las cifras de mortalidad infantil	95
e. El compromiso con la educación	96
La asistencia a la escuela: condición necesaria para el desarrollo	98
La difícil tarea de mejorar los sistemas educativos	100
Conclusión	103
Apéndice	106
Glosario	107
Miembros del Future Trends Forum	110

Resumen ejecutivo



La sociedad global se enfrenta a retos cada vez más complejos: sistemas de sanidad ineficaces, degradación medioambiental y cambio climático, urbanización acelerada, contratos sociales fragmentados e inseguridad en la cobertura de las necesidades básicas a medio plazo. Y lo más importante es que parece claro que el modelo de progreso actual no está preparado para dar respuesta a este creciente conjunto de problemas.

Imagine un nuevo modelo de organización social y económica que contemple de manera intrínseca los valores éticos y el desarrollo sostenible: bienvenido a la «globalización inteligente». En palabras de la [Rockefeller Foundation](#), se trata de aprovechar la energía creativa y dirigirla hacia el progreso sostenible en las comunidades de todo el mundo. Si la globalización inteligente es el objetivo, la innovación social es el método que pretende diseñar e implementar mejores maneras de cubrir necesidades sociales cambiantes a lo largo del tiempo. Sus artífices van desde las instituciones gestionadas por el Gobierno y las organizaciones sin ánimo de lucro, hasta los nuevos emprendedores sociales que están cambiando el escenario de la acción social. A lo largo de este estudio, se analizarán todos estos aspectos con el fin de describir el mapa de la innovación social. También se describirán las tendencias en el camino hacia la sostenibilidad que van a determinar la manera en la que nos enfrentemos a los grandes retos globales del siglo.

'Social Open Innovation': reinventando la cooperación entre agentes

La cooperación entre los agentes sociales es, sin duda, una asignatura pendiente en el ámbito de la innovación social. En un panorama en el que cada vez intervienen más agentes, hace falta más colaboración entre ellos con el fin de crear sinergias, sobre todo entre las empresas y las ONG. Sigue existiendo una falta de apoyo institucional y de financiación que obstaculiza la innovación social, mientras que los problemas sociales se recrudecen. El objetivo debe ser que los Gobiernos establezcan entornos favorables para los emprendedores sociales fomentando la innovación, premiando el rendimiento y repitiendo el éxito en una escala mayor.

La responsabilidad social empresarial del siglo XXI

La sociedad percibe cada vez más a los negocios globales como las únicas instituciones lo suficientemente fuertes como para enfrentarse a los retos sociales y medioambientales de nuestro planeta a largo plazo. Por ello, la responsabilidad social empresarial se instaura como una «obligación». Se perfila un marco de estándares que dictarán la manera en la que las empresas llevarán a cabo y comunicarán sus actividades encaminadas a lograr la sostenibilidad social y medioambiental.

La escalabilidad de la innovación social en un mundo globalizado

En el sector de la acción social es frecuente encontrar innumerables iniciativas de carácter local, cada una en un barrio o ciudad distintos, que adolecen de una falta de organización aglutinadora que permita aprovechar el tiempo, los fondos y la creatividad invertidos para repetir la experiencia en otro lugar. Por ello, uno de los retos fundamentales para la innovación social es reproducir y repetir a escala modelos de negocio que presenten buenos resultados, con el objetivo de incrementar su impacto social. ¿Cuáles son los principales obstáculos con los que se encuentran los agentes que buscan la escalabilidad? Ante todo, existe poco apoyo gubernamental y un problema en la financiación de proyectos.

Sostenibilidad en tiempos de incertidumbre: garantía de futuro

Se está produciendo una transición en la que las organizaciones sin ánimo de lucro ya no dependen para su subsistencia de las aportaciones dinerarias. El escenario actual de la innovación social depende en gran medida de la aparición de híbridos que desdibujan los límites entre los sectores privado, público y social. Es el llamado «cuarto sector», que utiliza prácticas propias de los negocios pero aplicadas a un propósito social. En él se encuentran modelos de negocio «híbridos» que luchan para superar los grandes retos sociales combinando atributos y estrategias de los tres sectores tradicionales. Por el momento, existe escasa estandarización en torno a la evaluación de la trayectoria de estos modelos de negocio, ya que no se ha alcanzado el consenso sobre las mediciones adecuadas para valorar la efectividad de su negocio y medir su impacto.

Lecciones aprendidas: buscando nuevas formas de solucionar viejos problemas

En el nuevo panorama de innovación social, se ha visto cómo ha surgido un nuevo modelo de negocio, incluso sector, en el que las organizaciones con fines sociales adoptan estructuras propias del mundo empresarial. Crece la competencia entre estas organizaciones para ofrecer soluciones a los problemas sociales más eficientes, efectivas y sostenibles. También se presenta una creciente especialización. Los agentes sociales, al dirigirse a segmentos específicos de la población, reducen costes, explotan economías de escala y se centran en actividades más limitadas, pero más especializadas.

La lucha contra la pobreza y la apuesta por el desarrollo

La excesiva dependencia que tienen los países en vías de desarrollo de la caridad de los países desarrollados es cualquier cosa menos sostenible. Si bien es verdad que la naturaleza de las iniciativas ha cambiado en las últimas dos décadas hacia programas más en la línea de la autosuficiencia, lo que realmente va a perfilar la solidaridad del siglo XXI son dos tendencias: las soluciones de mercado para servir a la «base de la pirámide» y los emprendedores sociales que surjan de los propios países en vías de desarrollo.

La protección del medio ambiente

Pese a que los políticos de todo el mundo tratan el respeto al medio ambiente como un asunto más en sus agendas de relaciones diplomáticas internacionales, se siguen lamentando de los limitados progresos en las negociaciones de Copenhague. Afortunadamente, lejos de caer en los tradicionales proyectos de conservación del ecosistema, el panorama de las iniciativas medioambientales está repleto de proyectos de carácter innovador, creativo, tecnológico y escalable.

La cohesión social: marco para la inclusión y el desarrollo

A comienzos del siglo XXI, se empiezan a notar los efectos de un contrato social cada vez más fracturado. Los niveles de desempleo se disparan a la mínima perturbación, los costes médicos de los trabajadores exceden sus posibilidades de pago, las empresas recortan beneficios sociales frecuentemente y el Estado ya no es capaz de frenar las desigualdades sociales. Es crucial la implementación de modelos que contribuyan al bienestar social y a fomentar la actividad económica con el fin de lograr el desarrollo de las comunidades desfavorecidas y de los grupos de exclusión. Ahora más que nunca, se debe apostar por la construcción de una sociedad civil globalizada.

El derecho a la salud

La salud es un derecho con el que todo el mundo debería contar. Lamentablemente, existe un círculo vicioso que afecta a la pobreza y la enfermedad. Los pobres sufren más enfermedades y de mayor gravedad, a lo que se une la dificultad de su acceso a la asistencia sanitaria. En los casos en los que cuentan con él, el pago por la atención sanitaria agrava el empobrecimiento de las personas, con lo que se alimenta el círculo vicioso. No obstante, los problemas derivados de un sistema de salud ineficiente también se atribuyen a los países desarrollados. Con una población que envejece a gran velocidad, la cobertura social se ha vuelto cada vez más imprescindible en los países desarrollados, donde muchas veces no están cubiertas en su totalidad las necesidades sanitarias de la tercera edad, de las personas con discapacidades y de las familias trabajadoras. La innovación social es la respuesta a muchos de los desafíos en el ámbito de la salud, desde encontrar la cura a enfermedades hasta establecer nuevas vías de distribución para hacer llegar la atención a las poblaciones menos accesibles.

El compromiso con la educación

Los sistemas educativos de estos países presentan una gestión pobre, frecuentemente influenciada por la política, un alto índice de absentismo entre los profesores (a causa del sida) y un nivel de corrupción que impide que lleguen los fondos y recursos necesarios. Los sistemas educativos de los países desarrollados adolecen de escuelas saturadas y con problemas de seguridad, falta de implicación de los padres en la educación de los niños, dificultad en la integración de niños

inmigrantes, falta de profesorado motivado, calidad insuficiente de la enseñanza o débil adaptación a las necesidades del mercado laboral y la competencia global. Hay que atacar el problema desde varios frentes: el del acceso a la educación desde edades tempranas y el de la calidad del sistema. El compromiso de todos es clave para contribuir a la garantía de la educación como derecho humano en condiciones de equidad, igualdad y calidad, desde el Estado, la sociedad y la familia.

La innovación social no es un suceso accidental ni un golpe de suerte. En realidad, está fuertemente condicionada a que se establezcan las bases necesarias para su fomento a través de la colaboración abierta entre los agentes sociales, el apoyo institucional mediante incentivos y normativas favorables, y la aparición de nuevos modelos de negocio que incorporen a sus iniciativas la tecnología de manera eficiente y sostenible. Es deber de esta comunidad adaptarse a un nuevo entorno para evitar el riesgo de que la innovación quede sólo sobre papel y se puedan dar carpetazo a algunos de los asuntos sociales y medioambientales que copan los titulares de las noticias y las agendas de los políticos. El futuro de la innovación social reside en empresas capaces de construir organizaciones sostenibles y escalables que puedan entregar bienes y servicios asequibles y críticos para aumentar el nivel de vida de los más desfavorecidos. Se espera que estas organizaciones sostenibles con una clara vocación social encuentren el camino hacia la resolución de los retos del siglo XXI.



Capítulo 1

Prólogo

1

Prólogo



El año 2006 debería pasar a la historia como una fecha clave, un punto de inflexión en la transformación de la cooperación para el desarrollo y la acción social. La revolución venía gestándose desde los años ochenta, tomó fuerza en los noventa y se materializó en la primera década de este siglo. Y es en 2006 cuando tres hitos simbólicos marcan el comienzo definitivo de una nueva era: la transformación de Bill Gates de empresario a filántropo, el Premio Nobel de Muhammad Yunus y la publicación de *La fortuna en la base de la pirámide*, de C.K. Prahalad.

La decisión de Gates consolidó el proceso de profesionalización en la gestión de las fundaciones y la filantropía. El reconocimiento a Yunus legitimó no ya sólo las microfinanzas, sino también el concepto mismo del emprendedor social. Y el libro de Prahalad dio un giro copernicano a la concepción de la responsabilidad social en las empresas.

En junio de 2006, Bill Gates, uno de los hombres más ricos del mundo, anunció su intención de abandonar su puesto directivo en Microsoft para dedicarse de lleno a labores filantrópicas a través de su fundación, que ya entonces disponía de un patrimonio de más de 30.000 millones de dólares. Al poco tiempo de conocerse la decisión de Gates, su amigo y también multimillonario Warren Buffett anunció su intención de doblar los recursos de la Fundación Gates mediante una donación de otros 30.000 millones de dólares en acciones de su empresa Berkshire Hathaway.

En 2006, la Fundación Gates distribuyó casi 1.900 millones en ayudas al desarrollo internacional, la salud y la mejora de la educación secundaria en Estados Unidos (el presupuesto de ayuda oficial de España en 2006 fue de algo más de 3.200 millones de euros) y las contribuciones han ido aumentando hasta superar los 3.000 millones este año.

La Fundación Gates está teniendo un efecto transformador en el mundo de la filantropía, ya no por la cuantía de sus contribuciones, sino por sus procesos de análisis, decisión y evaluación de resultados. Gates no duda en trazar un paralelismo entre su labor en Microsoft y en la fundación: ambas organizaciones buscan soluciones innovadoras, ambas necesitan equipos multidisciplinares diversos, ambas precisan de un talento humano superior y ambas siguen un enfoque estratégico y basado en la evidencia de los resultados. Este enfoque profesional, analítico, estratégico y enfocado a resultados es uno de los aspectos claves de la nueva filantropía.

En octubre de 2006, el Comité Nobel noruego anunciaba la concesión del Premio Nobel de la Paz a Muhammad Yunus por sus esfuerzos para «crear desarrollo económico y social desde abajo». El premio a Yunus suponía un reconocimiento histórico a toda una clase de activistas sociales modernos que se han venido a denominar «emprendedores sociales» por su habilidad de aplicar mecanismos empresariales a la resolución de problemas sociales complejos «desde abajo».

Los emprendedores sociales crean soluciones innovadoras y económicamente autosostenibles a problemas sociales o medioambientales complejos mediante la

creación de nuevas empresas que proporcionan productos y servicios no disponibles en el mercado. Al igual que cualquier empresario de éxito, el emprendedor social es ingenioso, pragmático y oportunista. Sin embargo, no considera el beneficio económico como un fin, sino como un medio de generación de recursos al servicio de una causa social determinada: la reducción de la pobreza, la mejora de la salud o la educación, la justicia social o la igualdad de oportunidades.

El éxito de Yunus consistió en crear el primer gran microbanco, Grameen, en Bangladesh. Grameen es una entidad financiera que proporciona préstamos y otros servicios financieros a millones de personas marginadas, con el objetivo de ayudarles a salir de la pobreza por sus propios medios. El ejemplo de Grameen ha inspirado a cientos de organizaciones similares en otras partes del mundo. En 2007, una de ellas, Compartamos Banco, llevaba el concepto de empresa social aún más lejos al empezar a cotizar en la bolsa mejicana (a pesar de no contar con la aprobación de Yunus). El éxito de Grameen, de Compartamos Banco y de cientos de otras empresas sociales ha demostrado que las reglas de juego de la empresa y el mercado pueden ponerse también al servicio del desarrollo económico y social.

La idea de que la pobreza y otras injusticias sociales y fallos del mercado pueden ser erradicados precisamente mediante soluciones empresariales y de mercado es el argumento central del *best-seller* de Prahalad. Su propuesta consiste en que las grandes empresas no deben ver la pobreza como un problema, sino como una oportunidad; no deben ver al pobre como pobre, sino como un cliente potencial. Y que, al hacerlo, no sólo pueden generar nuevas fuentes de ingresos, sino que también ayudarán a combatir la pobreza mediante la generación y distribución de nuevas fuentes de riqueza.

Los llamados «modelos de la base de la pirámide» ofrecen un marco conceptual y de acción muy diferente a los modelos tradicionales de responsabilidad social de la empresa, que asocian la filantropía empresarial con la reputación y no con los procesos centrales de innovación y desarrollo de negocio.

Estos tres casos, Gates, Yunus y Prahalad, son simbólicos de la nueva era de la acción social y ponen de manifiesto las claves de los nuevos modelos de desarrollo económico, que algunos han venido a llamar «Desarrollo global 2.0»: la visión del mercado como solución (y no sólo como problema), la toma de decisiones basada en el análisis y la ciencia (y no sólo en la pasión personal), la búsqueda de soluciones descentralizadas y de abajo arriba (no sólo centralizadas y de arriba abajo), la confianza en la iniciativa y el ingenio personal a la hora de buscar soluciones (en lugar de grandes políticas y decisiones institucionales), así como la percepción de la empresa como herramienta central de desarrollo (no como agente ajeno y quizás perjudicial).

Esta nueva publicación del Future Trends Forum de la Fundación de la Innovación Bankinter presenta un recorrido por estas tendencias, que abren una ventana de esperanza hacia el futuro.

Ángel Cabrera

Presidente de Thunderbird School.

2

Capítulo 2

Introducción

2

Introducción



Hoy día, la acción social dista mucho de la idea tradicional que inspiraba a las organizaciones no gubernamentales y sin ánimo de lucro, las cuales se centran en recaudar donaciones destinadas a combatir la pobreza en los países en vías de desarrollo. Los agentes sociales involucrados en las causas sociales y medioambientales se han dado cuenta de que no resulta sostenible conceder fondos de ayuda humanitaria si no se aplican soluciones a largo plazo que garanticen de algún modo una cierta permanencia de los recursos necesarios para salir adelante. Del mismo modo, los propios beneficiarios de estas acciones sociales también han llegado a la misma conclusión, convencidos de que de poco sirve recibir el pescado si no se tiene la caña de pescar.

Actualmente, asistimos a un profundo cambio de mentalidad a favor de la llamada «globalización inteligente», cuyo objetivo nace de la necesidad de encontrar un modelo de organización social y económica global que sea, ante todo, sostenible. La innovación social es el resultado de la búsqueda de esas soluciones perdurables y sostenibles para los problemas que presenta la realidad socioeconómica global: la protección contra el cambio climático y la escasez de recursos; la lucha contra la pobreza y la desigualdad social; la seguridad ante desastres naturales y epidemias; el derecho a la cobertura social en el marco del envejecimiento de la población; la mejora de las infraestructuras y las comunicaciones; y, en definitiva, el imperativo del crecimiento sostenible. Los expertos del Future Trends Forum opinan que, de todos los tipos de innovación social, se debe priorizar el desarrollo de la innovación que motiva el cambio social, frente a la que apuesta por un mejor uso de los recursos, la que crea productos nuevos, o la que genera mejores infraestructuras (véase la ilustración 1).

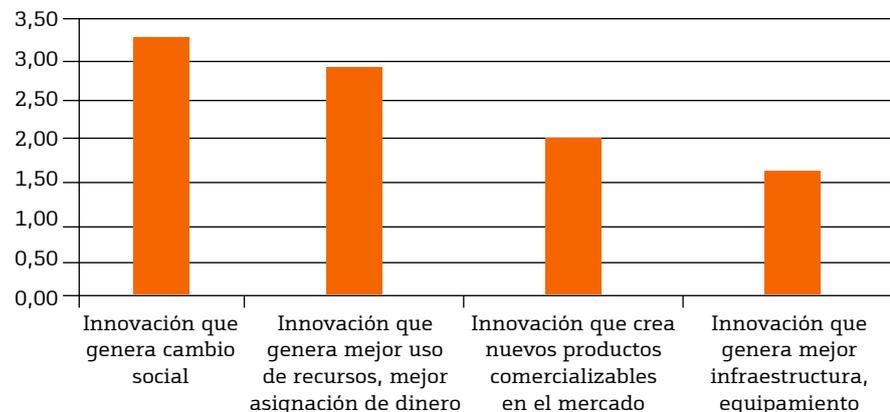


Ilustración 1: Orden de prioridad de los tipos de innovación social según los expertos del Future Trends Forum.

Fuente: Elaboración propia.

La innovación social responde al intento de aplicar una nueva perspectiva a la tarea de aliviar los problemas de carácter social y medioambiental, con cierta creatividad y buscando el modo en que las soluciones encontradas se puedan repetir en distintos lugares. A lo largo de esta publicación, nos referiremos a esta última característica como la «escalabilidad» de los productos, servicios y modelos de negocio que surgen como parte del proceso de innovación social. Sin embargo, la «escalabilidad» no es el único desafío al que se enfrentan los agentes sociales para conseguir mejorar el funcionamiento e impacto de sus acciones. Existe una asignatura pendiente entre los distintos componentes del panorama de la innovación social. Cada vez se hace más patente la necesidad de que éstos interactúen, cooperen y den lugar las sinergias adecuadas. De alguna manera, por contradictorio que parezca, es vital que los agentes colaboren y que, a la vez, exista cierto grado de competencia que fomente la creación e implementación de una gran variedad de proyectos e iniciativas innovadoras y sostenibles. Esto se torna progresivamente más complicado porque cada vez deben interactuar más agentes sociales, desde las fundaciones privadas hasta la figura del emprendedor social, pasando por las organizaciones sin ánimo de lucro.

Dentro del nuevo entorno de agentes sociales, se habla de un «cuarto sector» como el nuevo grupo de organizaciones, con y sin ánimo de lucro, que lideran la innovación social y se posicionan en la intersección de los sectores público, privado y social con el fin de cubrir las necesidades insatisfechas, ya sea en el plano social o en el medioambiental. Además, se destaca el papel que juegan el Gobierno, el sistema educativo, la responsabilidad social empresarial de las organizaciones y el propio individuo, todas ellas dentro de lo que se conoce como «innovación social colaborativa». Gracias a la tecnología web, se posibilita el intercambio de información e ideas entre los agentes participantes a través de *blogs* y sitios de Internet en los que convergen expertos y aficionados para resolver y poner en común problemas que requieren de una perspectiva innovadora.

Por su parte, el sector privado también está cambiando su manera de participar en el proceso de innovación social. Por un lado, la responsabilidad social empresarial (RSE) se presenta como un reto: la crisis económico-financiera actual no es una excusa para dejar de incorporarla como parte esencial de la estrategia corporativa. Pese a las dificultades a la hora de establecer estándares para presentar la información sobre las iniciativas de RSE, la empresa que no la

incorpore dentro de sus líneas estratégicas estará en desventaja con respecto a sus competidores. Más allá del ámbito de la RSE, el mundo empresarial se ha sumado al reto de la innovación social. Cada vez son más las organizaciones privadas que buscan su sostenibilidad y autonomía económica, dedicando su actividad principal a la búsqueda de soluciones para la problemática social y medioambiental actual, incluso sin beneficio alguno. A pesar de constituirse con un objetivo social claro, aprovechan el funcionamiento y la organización de la empresa privada para desarrollar e implementar sus iniciativas sociales, logrando un impacto positivo aún mayor. Esta nueva forma de operar lleva aparejada la utilización de ciertos indicadores que permitan monitorizar el resultado de su actividad, lo cual puede resultar un tanto difícil al tratarse de logros intangibles.

Se ha querido dedicar una mención especial a los modelos de innovación social que contribuyen al bienestar en el terreno de la acción social desde distintos puntos de vista. Los ocho Objetivos de desarrollo del Milenio adoptados por la comunidad internacional como Marco para las actividades de desarrollo de más de 190 países en diez regiones, han servido como telón de fondo para clasificar las iniciativas que lideran la innovación social en cada ámbito y sirven de claro ejemplo para otros programas con los mismos objetivos. En primer lugar, se analizan las fórmulas de negocio orientadas a servir a la base de la pirámide. Se trata de iniciativas para la erradicación de la pobreza y el fomento del desarrollo. La tendencia se dirige a la aplicación de soluciones de mercado a los problemas sociales porque se piensa que, al involucrar a la base de la pirámide en la economía formal, se está fomentando la generación de riqueza de las familias de comunidades desfavorecidas, además del crecimiento económico del país. A esto hay que añadir el aumento en importancia del papel que desempeñan los emprendedores sociales procedentes de países en vías de desarrollo, que buscan nuevas formas de solucionar viejos problemas. En segundo lugar, se discuten algunos modelos que frenan la degradación medioambiental y aseguran el suministro de los recursos energéticos escasos. En tercer lugar, se estudian los modelos que contribuyen al bienestar social y fomentan la actividad económica para el desarrollo de comunidades desfavorecidas, principalmente en países en vías de desarrollo. Sin embargo, también se plantea este bienestar social desde el punto de vista de la solución de problemas «domésticos» sociales aparecidos a raíz de la crisis actual, como el

desempleo y el aumento de la pobreza. En cuarto lugar, se tratan los modelos que reducen la «brecha 10/90» y solucionan la ineficiencia de los sistemas sanitarios, tanto en países en vías de desarrollo como en los desarrollados. Por último, se incluyen algunos modelos educativos que asientan las bases de un sistema cuya máxima sea garantizar la educación como derecho humano, sin olvidar que el espíritu innovador debe empezar en las aulas.

En definitiva, esta publicación pretende reflejar las características principales de un nuevo panorama de acción social, donde la innovación y la aplicación de nuevas tecnologías son constantes en la resolución de los retos a los que se enfrenta la humanidad en el siglo XXI.

3

Capítulo 3

La contribución de la innovación social a la globalización «inteligente» y sostenible

3

La contribución de la innovación social a la globalización «inteligente» y sostenible



«Nuestro reto común consiste en aprovechar la energía creativa y dirigirla hacia el progreso sostenible en las comunidades alrededor del mundo. Nuestros esfuerzos comunes deben servir para asegurar que, mientras las condiciones económicas mejoran, las personas más vulnerables del mundo puedan acceder a herramientas y técnicas, ideas e innovaciones, estrategias y soluciones para construir un futuro mejor. Esto es lo que llamamos globalización inteligente [...]».

[Rockefeller Foundation](#)¹

El proceso de globalización es un hecho indiscutible. Desde el momento en que Cristóbal Colón puso un pie en el Nuevo Mundo hasta hoy, la historia recoge constantes muestras de vocaciones expansivas que, en última instancia, han tenido como consecuencia la creciente integración de las economías de todo el mundo. Han sido numerosos los factores que han fomentado un escenario geopolítico en el que el intercambio de bienes y servicios, capitales, personas e información es cada vez mayor. La aceleración en el contagio de las políticas, el efecto dominó de las tendencias tanto alcistas como bajistas de las economías, la revolución tecnológica como fuente de numerosos avances y las telecomunicaciones como propulsores decisivos en el ritmo y alcance de los cambios que nos rodean son, todos ellos, pruebas de una interdependencia global sin precedentes.

La hipótesis de partida es que el avance hacia la globalización no es sino una muestra del compromiso global para atajar las deficiencias de orden comercial, financiero y geopolítico, e incrementar el bienestar social. Sin embargo, cada vez queda más patente que el modelo de progreso actual no tiene en cuenta los efectos secundarios del afán por el crecimiento acelerado con cifras espectaculares. Las economías desarrolladas se enfrentan a retos cada vez más complejos, como solucionar el impacto de la crisis global y del endeudamiento excesivo, o los problemas medioambientales agravados por el impacto negativo de sus modelos de crecimiento en los recursos naturales y energéticos. A ello se une una presión cada vez mayor de los ciudadanos por obtener servicios personalizados y las implicaciones del envejecimiento de la población en el nivel de riqueza y en el gasto social.

Paralelamente, algunas economías emergentes excesivamente orientadas a la exportación, especialmente en la zona asiática, han abusado en los últimos tiempos del ahorro y del «subconsumo». Este fenómeno tiene su origen en la bajada de los precios de sus productos, posible gracias a los menores costes de la mano de obra y a la acumulación de capitales originada, en parte, por la venta de sus recursos naturales. Esto les ha permitido cubrir el endeudamiento de los países desarrollados necesitados de financiación como consecuencia de la crisis económica, alentando aún más el proceso de globalización e interconexión entre países. Sin embargo, los mayores problemas están aún por llegar. Estas economías emergentes empiezan a apuntarse al carro del consumo, con una clase media emergente que imita los hábitos occidentales. Con ello, la presión sobre los

¹ *Smart Globalization: Benefiting More People, More Fully, in More Places*, The Rockefeller Foundation 2007 Annual Report.

recursos naturales, energéticos, de capital y de personas se intensifica. Ambas partes, economías desarrolladas y emergentes, se retroalimentan, dando lugar a frecuentes desajustes financieros y burbujas especulativas que han terminado por desencadenar una recesión global.

En esta ecuación también hay que introducir una tercera variable: los países en vías de desarrollo. La otra cara de la moneda del progreso muestra que la mitad de la población mundial todavía vive con menos de cuatro dólares al día. Por tanto, no nos engañemos, la pobreza y la exclusión social son problemas mucho más cercanos de lo que se podría pensar a priori. El tejido social doméstico de los países desarrollados también es susceptible de experimentar los desajustes que normalmente se asocian con países en vías de desarrollo. En épocas de recesión económica como la actual, este hecho cobra aún más relevancia, ya que nos enfrentamos a una gran diversidad de grupos y clases sociales que caen bajo el umbral de pobreza. Prueba de ello son las numerosas familias españolas que acuden a los comedores y servicios de beneficencia tras el azote de la crisis, lo cual pone una vez más en tela de juicio si el crecimiento económico que se estaba viviendo era realmente sostenible. De hecho, mientras los investigadores señalan que en España la pobreza severa se ha reducido significativamente durante la última década –de tres millones y medio a millón y medio, aproximadamente–, por el contrario, la pobreza moderada se ha mantenido, con un levisimo descenso².

La situación económica actual viene a recordarnos que existen fallos en el funcionamiento de los mercados que requieren que se actúe sobre ellos. Tradicionalmente, han sido los Gobiernos los que han cubierto estos fallos como la pobreza, la desigualdad, la oferta de bienes públicos, etc., pero la crisis está reduciendo sus ingresos y, por tanto, las lagunas en este campo aumentan. En el caso de los países en vías de desarrollo, en los que los Estados adolecen de una falta estructural de recursos, estas lagunas son mucho más evidentes, y problemas como la falta de infraestructuras o de cobertura social necesitan un cambio de enfoque en la búsqueda de soluciones. En este contexto, se prevé que estas lagunas sean cubiertas cada vez más por innovadores sociales que vean una oportunidad en la situación.

No obstante, ¿y si se aplicara la creatividad innovadora a mejorar la situación de las personas más necesitadas, para equilibrar la balanza mundial? ¿Y si se reconsidera la manera en que nuestro planeta puede sustentar mejor las pautas de consumo y producción de una población próxima a los 7.000 millones de habitantes? Bienvenidos a la «globalización inteligente». Este cambio en el planteamiento de la globalización (tal y como se ha entendido hasta ahora) se basa en un desarrollo cualitativo, dejando en segundo plano el crecimiento cuantitativo *per se*. El objetivo es poner en marcha un nuevo modelo de organización social y económica, unido de manera intrínseca a valores éticos y al desarrollo sostenible. Para ello se requieren no sólo profundos cambios estructurales, sino también una eficaz voluntad política y un cambio radical de mentalidad en la sociedad, y lo cierto es que intención no falta. En los foros de expertos y en las noticias internacionales son temas recurrentes y de gran difusión

² «Globalización Sin Pobreza: Desarrollo Social», Acción Social de Cáritas.

en los medios la protección contra el cambio climático y los recursos escasos, la lucha contra la pobreza y la desigualdad social, la seguridad ante los desastres naturales y epidemias, el derecho a la cobertura social en el marco del envejecimiento de la población, la mejora de infraestructuras y comunicaciones, y, en definitiva, el imperativo del crecimiento sostenible.

El papel de la innovación social

Una encuesta nacional realizada de manera conjunta entre la [Rockefeller Foundation](#), una de las fundaciones más antiguas, innovadoras e influyentes del mundo, y la revista *Time* en el verano de 2008 (antes de que la crisis mostrara su lado más devastador) señalaba que «los norteamericanos querían políticas públicas nuevas. Querían que el Gobierno y sus empleados llegasen a un nuevo tipo de contrato social. Los norteamericanos también entienden que sus roles van a tener que cambiar y que el siglo XXI va a demandar cosas distintas de ellos también. [...] La oportunidad para innovar es real, en parte porque los recursos son limitados. Sea la innovación en políticas gubernamentales, sea la Oficina de Innovación Social de la [Casa Blanca](#) (White House Office of Social Innovation), sean todos los nuevos modelos de alianza pública-privada, todo ello va a ser necesario»³.

Si la globalización inteligente es el objetivo, la innovación social es el método. La innovación es un proceso que, aunque ha sido tradicionalmente asociado a la creación o mejora de productos y servicios, es aplicable a otros aspectos como la reinención de los procesos de negocio, la creación de nuevos mercados o los cambios en el uso de los canales de distribución, entre otros. Por extensión, la innovación social se refiere a todas las estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que tratan de cubrir necesidades de todo tipo, desde el desarrollo económico de una comunidad, la educación o la sanidad que reciban los miembros de una sociedad, hasta cualquier otra iniciativa de acción social o medioambiental. En definitiva, la innovación social pretende diseñar e implementar mejores maneras de cubrir necesidades sociales, sea de forma completamente nueva o realizando combinaciones de elementos existentes para obtener resultados nuevos. Se trata de generar el máximo valor para la sociedad con la menor cantidad de recursos, entendiendo *valor* como la capacidad para cubrir las carencias de la sociedad en cada momento, unas carencias que, por definición, serán cambiantes a lo largo del tiempo.

Existe una gran diversidad de agentes promoviendo la innovación social: desde los emprendedores sociales que están entrando con fuerza aplicando prácticas empresariales a la solución de problemas sociales, hasta las instituciones gestionadas por los Gobiernos o las organizaciones sin ánimo de lucro. Desgraciadamente, es frecuente que los agentes involucrados se enfrenten a numerosos obstáculos a la hora de acometer iniciativas de innovación social. Por un lado, el sector tradicional de empresas sin ánimo de lucro y ONG carece de un sistema que promueva activamente la innovación, porque en muchas ocasiones se interpone la urgencia por ofrecer un alivio inmediato de los problemas en lugar de

³ «Q&A: Judith Rodin», Stanford Social Innovation Review, 2009.

desarrollar planteamientos más a largo plazo. Por otro lado, muchas de las grandes ideas quedan únicamente sobre el papel por la falta de fuentes de financiación que asuman los riesgos y materialicen la incubación de proyectos. Los expertos del Future Trends Forum prevén que la recesión económica y financiera actual tendrá un impacto especialmente negativo en proyectos de innovación social porque, por un lado, será más difícil acceder a financiación y subvenciones y, por otro, se volverá más complicado dirigir un negocio rentable en el terreno social. El lado positivo es que la crisis puede propiciar que las personas participen en más iniciativas de acción social. Además, se estará obligando a muchas organizaciones a ser más eficientes en la gestión de los escasos recursos que tienen, así como a adoptar mecanismos de financiación que prioricen los ingresos y la sostenibilidad del negocio. El efecto podría ser positivo si el llamado «sector social» se vuelve más ágil y autosuficiente.

Ésta es una gran oportunidad para la innovación social. Gobiernos y empresas son en gran medida los encargados de fomentar la innovación social para superar los retos tanto coyunturales como estructurales a los que se enfrentan las economías en la actualidad. Los retos coyunturales se presentan como consecuencia directa de la situación de recesión e inestabilidad vivida a raíz de una crisis que ha azotado el mundo entero. Mientras se asiste al rescate de bancos y grandes sectores de cuyo futuro en muchos casos depende el resto de la economía, se ve cada vez más necesario acelerar las pruebas y difundir modelos que ofrezcan mayores y mejores resultados con la utilización de menos recursos, siendo el objetivo final paliar las consecuencias devastadoras de la crisis. Se podría decir que la llegada de la crisis financiera no ha hecho más que acentuar los problemas (el cambio climático, las implicaciones en las prestaciones de una población que envejece, etc.) que se intuían desde hace décadas. La innovación social es la receta para solucionar los grandes retos de siglo XXI, y la crisis no ha hecho más que aumentar su importancia. Según los expertos, la única manera de salir de la recesión va a ser aprobando el eterno suspenso en desarrollo sostenible.

Sin embargo, los Gobiernos no priorizan la necesidad de solucionar grandes retos sociales y medioambientales, sino que destinan cantidades mayores al alivio de la recesión en detrimento de las subvenciones a la innovación social. A ello se une que reciben menos fondos a través de impuestos y, obviamente, tienen más gastos para sufragar las consecuencias de la recesión, por ejemplo, con ayudas al desempleo o los mencionados planes de rescate. Al mismo tiempo, las empresas tampoco destinan fondos a obras filantrópicas y becas de ayuda social debido a que priorizan las estrategias de reducción de gastos. Los emprendedores sociales, los propulsores en gran medida de la innovación social, ven cómo se reducen las opciones para sacar adelante un modelo de negocio social, a menudo porque carecen de la financiación necesaria. En países emergentes y en vías de desarrollo, la situación es aún peor. Los Gobiernos no tienen la posibilidad de financiar proyectos de esta naturaleza a través de impuestos y tampoco existe una red empresarial eficiente que canalice la financiación.

Al mismo tiempo, los recursos internacionales destinados a aliviar estas deficiencias estructurales disminuirán a causa de la crisis. Además, los Gobiernos, las entidades supranacionales y las multinacionales han demostrado falta de eficiencia en la resolución de esos problemas sociales. Se creaban organizaciones muy grandes pero que no resolvían nada, si acaso sólo una parte. Este tipo de gestión, en ocasiones, terminaba perpetuando el problema porque se generaba una cultura de mera asistencia. Por ejemplo, se aportaba el dinero, pero no se proporcionaban las herramientas para combatir el problema con autonomía. Surge entonces una mayor conciencia global y se percibe en los empresarios una mayor preocupación hacia estos males sociales. En ese momento es cuando aquéllos que poseen espíritu emprendedor deciden que van a atajar el problema usando las herramientas de gestión.

El clima económico actual va a crear mayor necesidad y demanda de servicios sociales. Aquí es donde entra en juego la innovación: se trata de lograr más servicios con menos recursos, de fomentar la colaboración y de crear modelos de cambio fáciles de reproducir. La sociedad se enfrenta a retos muy complejos que requieren ideas frescas, en un entorno donde los cambios suceden a un ritmo vertiginoso y es necesario ser flexible y ágil. Precisamente, son muchos los expertos que niegan que la creación de ideas se vea principalmente afectada por la falta de capital, sino a otros factores como la falta de apoyo institucional. Según la Nesta (National Endowment for Science Technology and the Art, una organización independiente con la misión de hacer del Reino Unido un país más innovador), «la flexibilidad es un factor más potente para el cambio»⁴. Por su parte, la consultora de investigación Gartner sugiere «una aproximación desde cuatro perspectivas: creatividad, actitud desafiante, colaboración y cooperación»⁵. De hecho, las dos últimas son cada vez más frecuentes entre los agentes involucrados en la innovación social (Gobiernos, emprendedores sociales, empresas, el sector sin ánimo de lucro, etc.), dando lugar a la llamada «innovación social colaborativa» o *crowdsourcing*. Una vez más, la tecnología está al servicio de la sociedad para conectar y propiciar relaciones que de otra manera no tendrían lugar, en una plataforma donde el fin común es generar y compartir problemas y soluciones desde multitud de perspectivas. Más adelante se analizará la importancia de estas redes sociales y la cooperación entre los agentes involucrados.

Ante esta situación, no es de extrañar que los dirigentes hayan iniciado cambios significativos en materia de programas de innovación social. La Administración de Barack Obama, por ejemplo, anunciaba en mayo de 2009 su intención de solicitar al Congreso una partida en el presupuesto del siguiente año de 50 millones de dólares de *seed capital* para su Fondo de Innovación Social⁶. En palabras de la primera dama Michelle Obama: «La idea es simple: encontrar los programas más efectivos allí fuera y luego proporcionar el capital necesario para replicar su éxito en comunidades de todo el país que se enfrentan a retos similares. Al centrarnos en organizaciones sin ánimo de lucro de gran impacto y orientadas a resultados, estaremos asegurando que los dólares del Gobierno se están gastando de manera efectiva, responsable y respetable de cara a la confianza al público»⁷.

⁴ «It's not about the money, say the risk takers», *Social Pioneers*, suplemento de *The Guardian* (18/03/2009).

⁵ «It's not about the money, say the risk takers», *Social Pioneers*, suplemento de *The Guardian* (18/03/2009).

⁶ <http://www.whitehouse.gov/blog/What-Is-the-Social-Innovation-Fund/>.

⁷ *Ídem*.

La expresión «la necesidad es la madre de la invención» recuerda que las épocas de recesión son las que llaman al pensamiento innovador, y que cuando hay puertas que se cierran, siempre hay otras que se abren. La innovación social es la respuesta a largo plazo para sostener el crecimiento económico global, pero la tarea requiere más que el simple mantenimiento de programas e iniciativas coordinadas. Hay que fomentar una cultura de innovación continua en las organizaciones, desde la generación de ideas nuevas, hasta su comprobación y aplicación a mayor escala para liderar el cambio y cubrir las necesidades de la globalización inteligente. Es crucial que cooperen todos los agentes: Gobierno, emprendedores sociales, empresas y ONG, y, además, debe ser un proceso que incluya la optimización de los recursos dedicados a ello y la consecución de mejores resultados. La idea de la sostenibilidad ha calado también en el ámbito de la acción social y los organismos que la promueven la buscan tanto a nivel interno, apostando por su autosuficiencia como garantía de futuro, como en las comunidades a las que ayudan, siguiendo la senda de «enseñar a pescar en lugar de dar la pesca». Todo ello sin olvidar que la innovación es clave en el proceso y que ya no se concibe únicamente como un producto o servicio nuevo, sino que se amplía el espectro a lo que algunos denominan «bienes públicos complejos», por ejemplo, un medio ambiente limpio y seguro⁸.

A lo largo de los próximos capítulos, se analizarán todos estos aspectos para describir el mapa de la innovación social y capturar las tendencias que se vienen presentando y que van a determinar el futuro según la manera en la que nos enfrentemos a los grandes retos globales del siglo. Se prestará especial interés a aquellos casos en los que se encuentren nuevas soluciones a viejos problemas. Si no se resuelven estas cuestiones pendientes, difícilmente podremos seguir la senda de la sostenibilidad.

⁸ Charles Leadbeater, *Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years*, noviembre, 2007.



Capítulo 4

Los grandes retos

4

Los grandes retos



«Inténtalo otra vez. Fracasa otra vez. Fracasa mejor.»
Samuel Beckett, escritor, dramaturgo y poeta irlandés

Uno de los motores de la innovación social tiene su origen en el hecho de que existan necesidades sociales y medioambientales no cubiertas, «un hueco entre lo que hay y lo que debería haber, entre lo que las personas necesitan y lo que les ofrecen los Gobiernos, las empresas privadas y ONG, un hueco que se ensancha constantemente por la aparición de nuevas tecnologías y conocimiento científico»⁹. El llamado «cuarto sector» que lidera la innovación social es un nuevo grupo de organizaciones en la intersección de los sectores públicos, privados y sociales. Se caracteriza por llevar a cabo prácticas que traspasan las fronteras sectoriales tradicionales para crear nuevas relaciones sociales entre agentes. Su objetivo es desarrollar actividades innovadoras para satisfacer aquellas necesidades insatisfechas, sean en el plano social o medioambiental. Los agentes son los encargados de extender la innovación social desde el punto marginal desde el que parten. Los aspectos que los expertos del Future Trends Forum han identificado como «aceleradores» del éxito de la innovación social y que han pasado de estar en un segundo plano a la máxima actualidad, son los siguientes:

- La innovación aplicada a los modelos de negocio y productos, sin ser «accidental», sino un proceso promovido.
- La habilidad de las empresas privadas para resolver de manera más efectiva que los Gobiernos los problemas sociales y medioambientales.
- La innovación colaborativa como ecosistema del futuro para poner en común las ideas de una mayor variedad de agentes en un entorno abierto a la participación.
- El papel de la tecnología (comunicaciones, Internet) para facilitar la innovación colaborativa.

Se comentaba anteriormente que la innovación social tenía su razón de ser en el hueco existente entre los problemas a los que nos enfrentamos y las soluciones que actualmente se ofrecen. Se puede hablar de estos problemas desde tres perspectivas¹⁰: problemas que se intensifican (desde la diversidad y conflicto, al cambio climático y enfermedades mentales), modelos que están fallando o se están estancando (desde la democracia electoral tradicional a la justicia criminal) y áreas con nuevas posibilidades que no se están explotando adecuadamente (tecnologías móviles y modelos *open source*).

Aún queda mucho trabajo por hacer pero, además, hay que superar numerosos desafíos a los que se enfrentan los organismos de acción social para mejorar su funcionamiento e incrementar el impacto de sus iniciativas.

⁹ *Social Innovation. What it is, Why it Matters, How it can be Accelerated*, Oxford Said Business School, 2007.

¹⁰ Ídem.

En primer lugar, existe una asignatura pendiente en materia de cooperación entre los agentes sociales. Pese a la aparición de nuevas estructuras de colaboración abierta, queda mucho camino por recorrer en cuanto a la capacidad de sinergia entre ellos. La relación entre empresas y organizaciones no gubernamentales o sin ánimo de lucro no acaba de cuajar. Sigue existiendo una falta de apoyo institucional y de financiación que obstaculiza la innovación social, mientras que los problemas sociales se recrudecen.

En segundo lugar, la responsabilidad social empresarial se instaaura como una «obligación», algo más que un añadido a la campaña de marketing de las empresas privadas. Empieza a perfilarse un marco de estándares que dictarán la manera en la que las empresas realicen y comuniquen sus actividades encaminadas a la sostenibilidad social y medioambiental. La crisis y la consecuente estrategia de priorizar medidas a corto plazo para superar la recesión ya no son excusas razonables para que las empresas dejen de lado el desarrollo de un negocio sostenible y socialmente responsable.

En tercer lugar, uno de los retos que más discusión ha suscitado es el logro de proyectos de alto impacto que sean «escalables» y en los que la innovación y la tecnología jueguen un papel prioritario. Aunque las iniciativas se multipliquen y abarquen cada vez más propósitos sociales y medioambientales, lo cierto es que el coste de oportunidad de no reproducir las innovaciones existentes en otros lugares es un aspecto de vital importancia para el impacto de la acción social. Si se hace el esfuerzo de tomar casos de éxito y reproducir sus resultados en más comunidades necesitadas, se estarán creando las capacidades y habilidades que permitirán desarrollar un entorno de acción social sostenible y perdurable.

En cuarto lugar, se está produciendo una transición en la que las organizaciones sin ánimo de lucro ya no dependen para su subsistencia de las aportaciones dinerarias, sino que se constituyen como empresas con objetivos y organizaciones empresariales en busca de la sostenibilidad y autonomía económica. La manera en la que se configura el escenario de la innovación social depende en gran medida de la aparición de híbridos que desdibujan los límites entre los sectores privado, público y social, tal y como se ha comentado antes. Tanto es así, que Barack Obama enfatizó en su comunicado sobre seguridad alimentaria, durante la Cumbre del G-8 en L'Aquila (Italia) en el verano de 2009, la importancia de que las iniciativas se lleven a la práctica de manera «sostenible» y que se estimule el sector privado en los países receptores de ayuda.

Por último, la medición de resultados se ha convertido en uno de los requisitos para demostrar la sostenibilidad económica de estas iniciativas. Las empresas que buscan ser sostenibles difícilmente pueden evaluar su trayectoria si no es analizando una serie de mediciones y *key performance indicators* que indiquen la efectividad de su negocio y permitan medir el impacto que tiene la empresa en su entorno y compararlo con el de otras iniciativas. Obviamente, la dificultad de aplicar estas mediciones al ámbito social y medioambiental reside en la

complejidad para determinar las más adecuadas, además de la escasa estandarización que existe por el momento a la hora de reportar resultados.

La innovación social no es un suceso accidental ni constituye un golpe de suerte. Bien es cierto que existen las grandes ideas a las que se refirieron los expertos de Future Trends Forum como *big bangs*, pero realmente está más condicionada a que se establezcan las bases necesarias para que se fomente a través de la colaboración abierta entre los agentes sociales, el apoyo institucional mediante incentivos y normativas favorables, y la aparición de nuevos modelos de negocio que incorporen la tecnología de manera eficiente y sostenible a sus iniciativas. Es deber de esta comunidad adaptarse a un nuevo entorno para evitar correr el riesgo de que la innovación quede sólo sobre papel y se pueda dar carpetazo a algunos de los asuntos sociales y medioambientales que copan los titulares de las noticias y las agendas de los políticos.

a. 'Social Open Innovation': reinventando la cooperación entre agentes

La innovación social no es atribuible únicamente al sector sin ánimo de lucro. En los últimos años, ha surgido un consenso creciente sobre la importancia del papel de otros agentes en la acción social. Entre ellos destaca la figura del emprendedor social. Una de las conclusiones más compartidas por los expertos de Future Trends Forum en relación a la innovación social, es la necesidad de una colaboración más estrecha entre los agentes sociales y, por lo general, muchos ven a los emprendedores sociales como el nexo de unión entre los distintos sectores, comunidades e instituciones. Se suele utilizar una metáfora para ilustrar este hecho: por un lado están los «árboles» (*trees*) que son las grandes agencias públicas, empresas y organizaciones no gubernamentales con raíces, poder y dinero. Por otro lado, están las «abejas» (*bees*) que son los emprendedores sociales, grupos comunitarios o profesionales que desarrollan ideas con cierto grado de creatividad y pasión por lo que hacen. De costumbre, las abejas tienen la energía y las ideas necesarias, pero poca capacidad para ponerlas en marcha, mientras que los árboles tienen la posición financiera y de influencia, pero carecen del empuje innovador. El cambio con éxito sucede cuando los dos se unen, cuando las abejas polinizan los árboles, y las simples ideas se convierten en programas y políticas¹¹.

La sinergia entre empresas y ONG

Sin duda, los retos de la sostenibilidad son demasiado complejos para ser resueltos de manera independiente por unos u otros. Hace falta el compromiso de todos los agentes y *stakeholders* para aplicar soluciones innovadoras y de carácter empresarial, orientadas a resultados y con perspectivas de escalabilidad para resolver problemas sociales y medioambientales. Por ello, hace falta más colaboración entre los agentes sociales: la cooperación para implantar las iniciativas, la concordancia entre los procesos, la compatibilidad entre las herramientas utilizadas, y el desarrollo común de nuevos métodos de financiación. «Globalmente, la armonización y la interoperabilidad reducirán la redundancia,

¹¹ *Social Innovation. What it is, Why it Matters, How it can be Accelerated*, Oxford Said Business School, 2007.

aumentará la competencia para las mejores soluciones y herramientas, incrementará la demanda de mercado para servicios de infraestructura y alineará esfuerzos individuales [...]»¹².

El objetivo principal de esta cooperación entre agentes es crear sinergias, sobre todo entre las empresas y las ONG. Por un lado, las empresas privadas han interiorizado la obligación de poner en práctica la responsabilidad social empresarial en el seno de la organización. Incluso se extiende actualmente la creación de empresas con objetivos puramente sociales, pero manteniendo una organización y gestión de recursos empresarial para maximizar su impacto. Por otro lado, las organizaciones sin ánimo de lucro se están acercando a una estructura cada vez más parecida a la de las empresas privadas, buscando el potencial de una escala mayor, la medición de resultados de negocio o el poder de financiación. Más aún, se viene percibiendo que la línea divisoria entre empresas privadas y organizaciones sin ánimo de lucro comienza a atenuarse porque muchas de las innovaciones creadas en el sector privado se pueden aplicar a la resolución de retos sociales de los que típicamente se encargan las organizaciones mencionadas. Como se analizará más adelante, muchos expertos hablan de un «cuarto sector» donde proliferan modelos de negocio en la intersección entre los sectores privado, público y social.

Según Jacqueline Novogratz, presidenta de [Acumen Fund](#), el contacto que se desarrolla entre los negocios y los emprendedores sociales viene dado por una serie de motivos: «en primer lugar, veremos cómo más empresas dan la mano a empresas sociales y ONG tradicionales para facilitar el refuerzo, expansión y profundización de sus propias cadenas de suministros. Las empresas están diseñando y desarrollando productos asequibles y útiles para los pobres, pero no entienden realmente el funcionamiento de las comunidades pobres y, en algunos casos, carecen de canales de distribución flexibles (y la confianza) para llegar a esas comunidades de manera efectiva. Las ONG y muchos emprendedores sociales, en cambio, tienen un conocimiento profundo acerca de los mercados para servir a los pobres, pero carecen de la infraestructura, los recursos y la gestión para llevarles los productos necesitados. [...] En segundo lugar, ya se ve un cambio en la idiosincrasia de los empleados de las grandes empresas, por lo que lo más probable es que veamos más actividad a todos los niveles por parte de los empleados de las multinacionales para servir a las empresas sociales a directamente a los pobres»¹³. Por ello, una relación entre los negocios y las empresas sociales puede traer importantes sinergias con beneficios para ambas partes. Según una publicación de Harvard University¹⁴, los beneficios de las nuevas alianzas sociales entre agentes cubren una gran variedad de aspectos:

- **Mejora de la eficiencia operacional:** se reducen costes, aumenta la eficiencia de los procesos y mejora la distribución de productos y servicios.
- **Innovación de productos y servicios:** se produce mayor innovación en el diseño e implementación de productos y servicios, fruto de compartir ideas y modelos.

¹² *The Emerging Fourth Sector*, ©1998-2008 Fourth Sector Network.

¹³ *Growing Opportunities: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems*, Allianz, Du Pont, Skoll Foundation and SustainAbility Colaboration, 2007.

¹⁴ *Harnessing the Potential of Partnership Between Corporations and Social Entrepreneurs*, Harvard University, marzo 2006 (fuente: Nelson, J. y Zadek, S., *Partnership Alchemy*, The Copenhagen Center, 2001).

- **Innovación organizacional:** surgen maneras nuevas y creativas de operar en las organizaciones para conseguir retos complejos y aprovechar las oportunidades.
- **Desarrollo del capital humano:** se crean nuevas oportunidades de voluntariado y concienciación. Además, crece la popularidad en el sistema educativo de una carrera profesional en el ámbito de la acción social.
- **Mejor acceso a la información:** se comparte información valiosa, la cual mejora la gestión del riesgo.
- **Mejora en la reputación y credibilidad:** mejora la calidad de la relación con los *stakeholders* clave.
- **Creación de una sociedad estable:** se incide en este objetivo como meta común y final para todos los agentes involucrados.

El emprendedor social y el Estado: uno no existe sin el otro

Al comienzo de este capítulo, se ha dejado entrever que existen agentes sociales que lideran y dan salida a la innovación social. Sin estas «abejas» o emprendedores sociales, difícilmente se encontraría la combinación de creatividad, talento, confianza, personalidad, empuje, intuición y energía¹⁵ que es necesaria para innovar en el terreno social. A la hora de señalar la importancia relativa de unos agentes sociales respecto a otros, los expertos de Future Trends Forum coinciden por una mayoría significativa que el agente con mayor poder de innovación en el terreno de la acción social es, sin duda, el emprendedor social (véase la ilustración 2). A cierta distancia

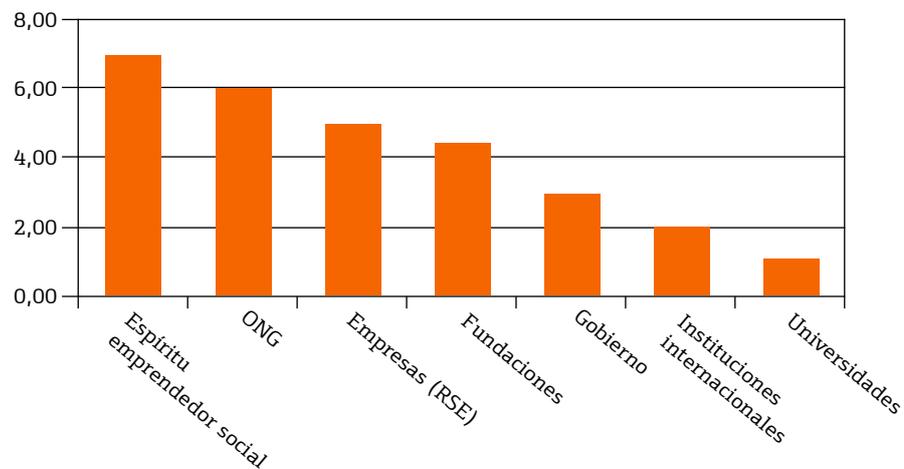


Ilustración 2: Ranking de la importancia de los agentes sociales en función de su poder para innovar en el terreno de la acción social.

Fuente: Elaboración propia.

¹⁵ «Are Entrepreneurs Born or Made?», <http://www.scribd.com/doc/33700/SG-KE-Are-Entrepreneurs-Born-or-Made>.

les siguen las organizaciones sin ánimo de lucro, que tradicionalmente han sido los agentes precursores de la innovación social.

Existen muchas definiciones de «emprendedor social» pero, tras un labor de extensa investigación, quizá la que recoge los elementos más importantes es la que desarrolla en una de sus publicaciones Andrew Wolk, miembro del Future Trends Forum y presidente de [Root Cause](#), una organización sin ánimo de lucro que apoya a los innovadores sociales y educa a los inversores sobre el impacto social para avanzar en la problemática social y económica. Los emprendedores sociales son agentes que responden a fallos de mercado con innovaciones transformacionales y financieramente sostenibles, estando posicionados de manera única para ayudar al Gobierno a tratar los problemas sociales más duros. Combinan principios empresariales con la pasión por el impacto social y demuestran tres características fundamentales: innovación social, responsabilidad y sostenibilidad¹⁶.

Los expertos del Future Trends Forum también han identificado al emprendedor social como una persona que desarrolla e implementa soluciones innovadoras para crear un impacto social positivo, combinando disciplina de negocio con la perspectiva de innovación, todo ello con fines sociales. Lidera el cambio cumpliendo con el principio de *triple bottom line* (responsabilidad económica, social y medioambiental) y tiene la capacidad no sólo de hacer un uso eficiente de los recursos disponibles, sino también de multiplicar la efectividad de fondos limitados. Incluso algunos expertos del Future Trends Forum han opinado que la palabra «social» es redundante en el sentido de que «la propia definición de emprendedor del futuro debe ser que la responsabilidad social está integrada en sus conceptos y modelos de negocio. De esta manera, cualquier aspirante a emprendedor social debe tener exactamente las mismas cualidades y habilidades que cualquier emprendedor: una idea genial, la habilidad para ejecutar dicha idea, habilidades de negocio prácticas, es decir, la habilidad para operar un negocio de manera efectiva y ganar dinero que esa idea, y pasión-determinación para hacer todo lo que haga falta para triunfar y la creencia de que nada es imposible».

Algunas de las cualidades más identificadas por los expertos del Future Trends Forum como propias de un emprendedor social son «activo», «organizado», «orientado a la sostenibilidad», «persona de recursos», «tenaz», «colaborador», «disciplinado», «persistente», «con empatía», «identificador de oportunidades», «honesto con los *stakeholders* y consigo mismo». Algunas organizaciones, como [Ashoka](#) o [Skoll](#), cuya misión es apoyar a estos emprendedores, han desarrollado cada una su propio criterio para identificar aquéllos que firmemente creen que tendrán éxito en sus iniciativas.

La eterna pregunta es, ¿un emprendedor social nace o se hace? Los defensores de que el emprendedor social nace afirman que las cualidades como la no aversión al riesgo y la determinación, que son rasgos comunes del perfil, son parte del ADN de estas personas. Sin embargo, los que abogan por el emprendedor social que se hace sostienen que se puede entrenar a las personas para transformar la inspiración en un concepto de negocio a través de la persistencia y de nunca

¹⁶ Andrew Wolk, *Advancing Social Entrepreneurship*, Root Cause/MIT, abril 2008.

conformarse con un «no» por respuesta hasta que logran un impacto en la sociedad. Tanto es así, que se han multiplicado las universidades y escuelas de negocio con programas exclusivamente pensados para que potenciales emprendedores sociales encaucen su carrera hacia la innovación social. En un boletín *on-line* de Harvard Business School se incluía una ilustración cuyo pie decía «No podemos enseñar a la gente a producir ideas, pero sí podemos enseñarla a analizar las ideas que tienen a su alcance»¹⁷, lo cual pone de manifiesto que la innovación no sólo se reduce a la generación de ideas nuevas, sino también al surgimiento de nuevas perspectivas o formas de ver las cosas, y esa cualidad sí se puede enseñar.

En lo que coinciden la mayoría de expertos es en que el sistema educativo debe ser capaz de transmitir la diferencia entre una buena idea y una buena oportunidad. Para ello, el currículo incluye desde cómo financiar su idea, pasando por cómo evaluar la demanda de mercado y reproducir modelos de negocio, hasta las formas de mitigar el riesgo. Los educadores pueden ser en gran medida los que contagien el optimismo y la perseverancia para llevar a cabo proyectos sociales.

A lo largo de este estudio, se repetirá de manera incesante el papel vital que juega el Gobierno en el fomento de un entorno propicio para las iniciativas de los emprendedores sociales. Andrew Wolk tiene una visión en cuanto al nuevo papel del Gobierno en el siglo XXI: «Un día, el Gobierno fomentará proactivamente la innovación social y tendrá las herramientas y el conocimiento necesarios para identificar y apoyar las soluciones más eficientes, efectivas y sostenibles a los problemas sociales que nos presionan». No se debe olvidar tampoco que los Gobiernos de muchos países en desarrollo deben ofrecer incluso más que eso porque existe una carencia de infraestructura básica. Autor de muchas publicaciones especializadas en el tema, Wolk realiza una serie de recomendaciones para que el Gobierno estadounidense (aunque sus conclusiones son extensibles a otros) consiga avances en el establecimiento de un entorno favorable para los emprendedores sociales fomentando la innovación, creando un entorno adecuado, premiando el rendimiento, repitiendo el éxito en una escala mayor y generando conocimientos (véase la ilustración 3).

Este nuevo modelo, caracterizado por la existencia de un Gobierno coordinado y dispuesto a ayudar, promover y premiar a los emprendedores sociales, daría rienda suelta al gran potencial de los emprendedores sociales, capaces de resolver problemas sociales de la manera más innovadora y creativa. *Grosso modo*, las líneas de actuación son tres:

1. Establecer las bases de una nueva era para los emprendedores sociales

creando las instituciones y los estándares que apoyen y promuevan este grupo, convocando y educando a los tres sectores (público, privado y social) en la resolución de los problemas sociales críticos, desarrollando programas de premios para reconocer y recompensar las soluciones innovadoras, efectivas y sostenibles; y publicando resultados relacionados con el desempeño de las organizaciones sociales.

¹⁷ <http://www.alumni.hbs.edu/bulletin/1997/february/made.html>.

	Fomentar la innovación	Posibilitar el entorno	Recompensar el rendimiento	Ampliar la escala del éxito	Generar conocimiento
Colocar los cimientos de una nueva era de espíritu emprendedor social					
1. Crear instituciones que respalden y promuevan el espíritu emprendedor social	✓	✓	✓	✓	✓
2. Permitir mayor autonomía. Fijar estándares. Dar publicidad a los resultados		✓			✓
3. Reunir a los sectores público, privado y sin ánimo de lucro en torno a los problemas sociales fundamentales para progresar en la búsqueda de soluciones.	✓	✓			✓
4. Desarrollar programas de premios para reconocer y recompensar las soluciones innovadoras, efectivas y sostenibles.	✓	✓	✓	✓	✓
5. Educar a los tres sectores en el nuevo enfoque del espíritu emprendedor social para la resolución de problemas sociales	✓	✓			✓
Establecer políticas que posibiliten y fomenten el espíritu emprendedor social					
6. Esforzarse por establecer políticas y eliminar obstáculos para el fomento del espíritu emprendedor social y la ampliación de la escala del éxito.	✓	✓		✓	✓
7. Explorar nuevas estructuras tributarias que posibiliten nuevas formas organizativas.	✓	✓	✓	✓	
8. Asignar a la innovación un porcentaje de los presupuestos de los organismos.	✓	✓			
9. Abrir a procesos competitivos fondos reservados a fines especiales.	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollar y potenciar recursos financieros y no financieros al fomento del espíritu emprendedor social					
10. Tratar de conseguir asociaciones con fundaciones y corporaciones para respaldar iniciativas emprendedoras sociales.	✓	✓		✓	
11. Crear un fondo público/privado de innovación social.	✓	✓	✓	✓	✓
12. Coordinar recursos de voluntariado para ampliar la escala de las soluciones.	✓		✓	✓	
13. Crear una Fundación Nacional de Innovación Social	✓	✓	✓	✓	✓

Ilustración 3: Recomendaciones para el Gobierno en materia de apoyo a los emprendedores sociales.

Fuente: Andrew Wolk, *Advancing Social Entrepreneurship*, Root Cause/MIT, abril 2008.

- 2. Tomar medidas políticas que faciliten y fomenten el entorno de los emprendedores sociales** derribando los obstáculos que frenen las iniciativas y posibilidades de repetición de modelos con éxito, explorando estructuras impositivas que faciliten nuevos modelos de negocio y asignando un porcentaje del presupuesto gubernamental a la innovación y a financiar procesos competitivos.
- 3. Desarrollar y destinar recursos financieros y no financieros** creando fondos de innovación social públicos y privados, y coordinando los recursos para dar lugar a soluciones que se puedan reproducir en otro ámbito.

El nuevo emprendedor social: el ‘intrapreneur’

Es indiscutible que la figura del emprendedor social destaca actualmente como precursor de muchas iniciativas en el terreno de la innovación social. De manera similar, han aparecido nuevos agentes sociales que comienzan a cobrar una especial relevancia en el seno de las grandes corporaciones. Son los llamados *social intrapreneurs*, que trabajan en las corporaciones más grandes para

	Emprendedor	Emprendedor interno
1. Minimizan las limitaciones de ideología o disciplina	✓	✓
2. Identifican y aplican soluciones prácticas a problemas sociales o medioambientales	✓	✓
3. Innovan mediante el hallazgo de un nuevo producto, servicio o enfoque ante un reto social	✓	✓
4. Centran la atención –fundamentalmente– en la creación de valor social	✓	✓
5. Se conducen con éxito en la cultura, estrategia y procesos de la organización		✓
6. Comunican el espíritu emprendedor social con términos de negocio convincentes		✓
7. Crean e inspiran equipos entre múltiples divisiones organizativas		✓
8. Se lanzan antes de contar con todos los recursos	✓	✓
9. Cuentan con una determinación tenaz que les anima a asumir riesgos	✓	✓
10. Combinan su pasión por el cambio y la medición y supervisión de la repercusión	✓	✓
11. Muestran una sana impaciencia; no les gusta la burocracia	✓	✓
12. Dirigen sus organizaciones	✓	

Ilustración 4. Detectar el espíritu emprendedor social interno.

desarrollar y promover soluciones prácticas a los retos sociales o medioambientales en los que actualmente el progreso se ha estacando debido a los fallos de mercado. Los activistas medioambientales suelen dudar de que la verdadera innovación social o medioambiental sea compatible con las grandes estructuras empresariales, porque estas organizaciones se centran más en «hacer cosas buenas» en lugar de «hacer las cosas bien»¹⁸. Estos emprendedores están creando un nicho en las multinacionales con la motivación de incubar y llevar a cabo soluciones de negocio que aporten valor añadido desde el punto de vista de la *triple bottom line*. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre un *social intrapreneur* y un *social entrepreneur*? En general, la distinción reside en que el primero, además de tener el perfil y desempeñar las actividades propias de un emprendedor, desarrolla tareas con un matiz corporativo por las cuales toma parte en la cultura, estrategia y procesos de una empresa, comunica de manera convincente las iniciativas sociales en términos del negocio, y organiza equipos de trabajo con miembros de distintas divisiones y áreas funcionales para promover una creatividad mayor a la hora de innovar.

El individuo como nuevo agente social

Hasta ahora se han visto los agentes sociales más comunes en el ámbito de la innovación social. No obstante, aún quedaría por destacar el papel de los participantes que hoy día cobran la máxima notoriedad: todos vosotros. Los individuos, con el uso de Internet, son capaces de colaborar en la generación de ideas, interviniendo en discusiones sin limitaciones de espacio ni tiempo. El mejor ejemplo de entorno de colaboración proactiva y transversal es la «innovación social colaborativa» o *crowdsourcing*. Esta tendencia está relacionada con el uso de la tecnología para fomentar el intercambio de información e ideas entre los agentes participantes. En los últimos años, han proliferado *blogs* y sitios web que ofrecen plataformas multidisciplinares donde convergen expertos y aficionados que resuelven y ponen en común problemas que requieren de una perspectiva innovadora. La gran variedad de las aportaciones se basa precisamente en el grado de apertura de la comunidad y en la diversidad de perfiles de los participantes. Es la era de la Web 2.0, es decir, de las redes sociales y de la participación activa en plataformas de interés común, aplicado a la acción social y a la búsqueda de alternativas a preocupaciones tales como la sanidad, la seguridad, el cambio climático, o la pobreza.

Las empresas y Gobiernos ya no se limitan a elaborar páginas web de carácter informativo únicamente para dar a conocer sus iniciativas sociales, sino que proliferan los entornos donde los individuos pueden interactuar con las organizaciones con propósitos sociales. Los individuos no se limitan a consultar información, sino que se implican ofreciendo su opinión y experiencias o incluso puntuando (*rating*) las iniciativas existentes. En España son numerosas las páginas gubernamentales en Internet que constituyen plataformas de participación ciudadana con el objetivo de recoger información de interés, abrir un foro de debate y solucionar las necesidades de la ciudadanía. Además, con un solo clic es posible acceder a perfiles públicos de agentes sociales y personas

¹⁸ "Is it only about 'doing the right things' (leadership) or also about 'doing things right' (management)?", *The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Changemakers*, publicación conjunta de Allianz, IDEO, Skoll Foundation y SustainAbility.

involucradas en la causa a través de sitios como kiva.com o globalgiving.com. Estas páginas, consideradas el [Facebook](#) de la innovación social, conectan a los emprendedores sociales con personas dispuestas a financiar iniciativas innovadoras de carácter social. De esta manera, las personas con grandes ideas no sólo se dan a conocer, sino que, además, potencialmente reciben fondos que les permitirán llevar a cabo sus proyectos. En algunos casos, las páginas web establecen un proceso por el cual se puede visitar el perfil de distintas iniciativas, hacer un préstamo y recibir el dinero de vuelta cuando el proyecto empieza a prosperar. De esta manera, se puede reinvertir el dinero en otra causa y crear un círculo continuo de financiación.

En un panorama en el que cada vez intervienen más agentes, se hace necesaria la interacción y, de manera más importante, la cooperación entre ellos para crear sinergias y potenciar al máximo todas las iniciativas de innovación social que pueden tener un impacto muy positivo en la sociedad. Aunque se está cada vez más cerca de una situación óptima de colaboración, todavía queda mucho por hacer y las tecnologías como Internet son la puerta para posibilitar y reforzar lazos de unión.

b. Responsabilidad social empresarial del siglo XXI

En cierto modo, la crisis ha reavivado la preocupación por viejos problemas sin resolver, como el cambio climático y las desigualdades sociales. Es en momentos de recesión cuando se plantea la inevitable pregunta de qué se ha estado haciendo mal en distintos ámbitos y cómo se puede solventar. Las respuestas son múltiples y variadas, pero la base común es la necesidad de renovar los fundamentos en los que se ha basado el crecimiento reciente y apostar por la sostenibilidad económica y social. Es de sobra conocido el «capitalismo creativo» de Bill Gates, que aboga por una nueva forma de capitalismo en el que las empresas aprovechan la dinámica de mercado para generar beneficios a la vez que resuelven problemas medioambientales y sociales. Muhammad Yunus, premio Nobel y fundador del [Grameen Bank](#) en Bangladesh, va más allá y defiende la proliferación de «negocios sociales» que utilicen capacidades corporativas en una nueva forma de negocio enfocada a los beneficios financieros sostenibles, sin ganancias sustanciales¹⁹. Esto está en la línea de la llamada *impact investing* («inversión de impacto»), que únicamente se dedica a aquellas actividades que tienen como objetivo la utilización de capital con la intención de tener un impacto social o medioambiental positivo. Los «negocios sociales» y el *impact investing* son tendencias fácilmente atribuibles a la necesidad surgida durante la crisis de un entorno empresarial más ético y menos obsesionado con el lucro.

De las 100 entidades económicas más grandes, 63 son corporaciones, no países. El gran poder crea grandes expectativas: la sociedad responsabiliza cada vez más a los negocios globales como las únicas instituciones lo suficientemente fuertes como para enfrentarse a los retos a largo plazo de nuestro planeta²⁰. Anteriormente, el Estado fue un gran proveedor económico de las ONG; esta

¹⁹ *Investing for Social & Environmental Impact*, Monitor Institute, enero 2009.

²⁰ «When Sustainability means more than "green"», *The McKinsey Quarterly*, julio 2009.

situación cambió drásticamente y el sector empresarial, que había tenido un papel menor hasta el momento, podría reducir la presencia del Estado en este ámbito aún más²¹. Es decir, la percepción de que las empresas son los verdaderos motores que darán respuesta a los problemas sociales y medioambientales sigue creciendo. Además, la opinión pública es más crítica con el impacto de los negocios y su actividad en el entorno en el que operan. En un mundo en el que las noticias se materializan en la pantalla de nuestros ordenadores en cuestión de segundos, la reputación de las empresas está constantemente en juego.

El concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) surge de la idea de que tanto empresas privadas como públicas deben ser responsables ante todos los grupos que están interesados o se ven implicados en la actividad de la empresa (*stakeholders* en inglés). Hoy día, la RSE ya no es opcional. Se ha convertido en un principio de gestión que poco a poco empieza a imperar en todas las empresas sin distinción del sector al que pertenezcan o de su dimensión. Sin duda, las empresas son cada vez más conscientes de que las obligaciones que tienen con sus *stakeholders* no se limitan a la maximización de beneficios económicos. Bien sea externamente con clientes y proveedores, o de manera interna con empleados y accionistas, la organización adquiere una serie de compromisos cada vez más alineados con la estrategia de la sostenibilidad. En términos de negocio, la sostenibilidad abarca desde el buen gobierno hasta el trato a empleados, pasando por el efecto en el medio ambiente, el impacto sobre las comunidades locales y las relaciones con proveedores y clientes.

Se han producido dos circunstancias en torno a los *stakeholders* en el terreno de la responsabilidad social empresarial. Por un lado, se podría decir que sus expectativas sobre el cumplimiento de las bases de la RSE han aumentado de manera significativa. Es muy frecuente que las empresas presenten una memoria de responsabilidad empresarial añadida a la memoria tradicional de aspectos financieros. La información se suele presentar en formatos muy atractivos, incluida en una web corporativa que sirve de centro virtual donde se recogen todas las iniciativas «socialmente responsables». Además, estos datos tienen cada vez mayor credibilidad porque existe una estandarización internacional del contenido gracias a la [Global Reporting Initiative](#) (GRI), organismo que revisó el Informe de Responsabilidad Corporativa 2008 tanto de [Bankinter](#) como de [Accenture España](#), y concluyó que los documentos respondían plenamente a la máxima calificación, A+. Con ello, las empresas demuestran su sólido compromiso con sus clientes, sus profesionales, los proveedores, la sociedad y el medio ambiente.

Al mismo tiempo, también se presenta una diversificación de los grupos clasificados como «interesados». Como se ha mencionado antes, las personas involucradas en un negocio distan de limitarse al empresario y propietarios. Los consumidores vienen demostrando desde hace tiempo una mayor preferencia por las marcas con credenciales sostenibles. En el caso de los proveedores, se busca alinear los objetivos con aquéllos que se muevan no sólo por motivos económicos, sino también por intereses sociales y medioambientales. Los empleados

²¹ «Responsabilidad social empresarial y socialismo del siglo XXI», <http://www.desarrollosustentable.com.ve/Temporales/default/Data/RSE%20y%20socialismo%20del%20Siglo%20XXI.pdf>

potenciales también valoran la cultura corporativa en términos de RSE cuando tienen que decidir si pasan o no a formar parte de las organizaciones. Incluso los inversores toman la RSE como criterio a la hora de buscar rendimiento en algunas inversiones.

Los expertos del Future Trends Forum afirman que lo que impulsa la responsabilidad empresarial en las organizaciones es la búsqueda por mejorar su imagen pública y su marca (véase la ilustración 5). En segundo lugar, indicaban que la motivación para un programa de responsabilidad empresarial es la selección y la retención de personal, prueba de que el número y la diversidad de los *stakeholders* involucrados en una empresa son cada vez mayores. Los otros motivos, como la reducción de costes, las deducciones fiscales, las relaciones con los inversores, el hecho de «salvar el planeta» o la presión gubernamental no parecen tener relativamente tanto peso.



Ilustración 5. Los principales factores que impulsan la responsabilidad empresarial en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque la coyuntura política ha contribuido y existen más leyes que obligan a las empresas a ser socialmente responsables, son muchos los expertos que sostienen que la RSE, lejos de considerarse una carga más en su lista de tareas, constituye una ventaja competitiva a la que deben aspirar las organizaciones. Si cabía alguna duda de la efectividad de la RSE, la crisis va a facilitar su establecimiento como elemento diferenciador: aquellas empresas que lo incorporen a su estrategia de negocio tendrán más capacidad para ser sostenibles y tratar de superar la recesión. Las que prioricen las acciones a corto plazo en detrimento de medidas más sostenibles difícilmente sobrevivirán, y aún menos competirán de manera efectiva en el futuro. De hecho, un 56% de los expertos del Future Trends Forum opinan que la crisis financiera no hará sino acentuar la necesidad de las organizaciones para integrar realmente la responsabilidad en sus operaciones. Los estudios demuestran que existe una correlación entre el desempeño financiero y

la RSE, lo que implica que aumenta el atractivo inversor de las empresas socialmente responsables²². Esta alta correlación entre el potencial de inversión y la responsabilidad ha motivado la aparición de algunas iniciativas que incorporan la sostenibilidad como un criterio para invertir, por ejemplo, el índice de sostenibilidad de Dow Jones ([Dow Jones Sustainability Index](#), DJSI) o el llamado [Carbon Disclosure Project](#). Éste último consiste en un fondo de más de 41 billones de dólares de más de 475 grandes inversores institucionales de todo el mundo, el cual «juega un papel importante en animar a las organizaciones privadas y públicas a medir, gestionar y reducir las emisiones e impactos del cambio climático». En palabras del *Financial Times*: «La divulgación [de esta información] estimula la innovación [...]. CPD [[Carbon Disclosure Project](#)] ha mostrado que la divulgación intencionadamente consistente no sólo ayuda a localizar riesgos, sino que también genera oportunidades»²³. Entre otras ventajas, la participación en este proyecto puede ofrecer a las empresas una oportunidad para utilizar la energía de manera más eficiente, conseguir ahorros de costes, una alta visibilidad e imagen de responsabilidad ante los *stakeholders*, así como un método de comparación con otras empresas.

Junto al *impact investing* y a los estándares de presentación de la información de interés social y medioambiental, otra práctica habitual de las empresas es el llamado *cause-related marketing*. Consiste en la asociación de una empresa privada y una organización sin ánimo de lucro con el objetivo de promocionar el producto o servicio de la empresa a la vez que se recaudan fondos para la actividad de la organización. Se considera distinto de la filantropía corporativa porque no se puede deducir fiscalmente. El término fue utilizado por primera vez por [American Express](#) en 1983 para describir su campaña de recaudación de fondos para la restauración de la Estatua de la Libertad. [American Express](#) donaba un centavo cada vez que alguien utilizaba su tarjeta de crédito. ¿Ayuda desinteresada o interés comercial? Probablemente, las dos cosas. El caso es que recaudaron 1,7 millones de dólares para la restauración, al tiempo que el número de titulares de tarjetas de crédito aumentó un 45% y su utilización un 28%.

La triple sostenibilidad de las empresas

La sostenibilidad no se limita a una línea «verde» de productos, una buena intención o una gran campaña de marketing. El desarrollo sostenible se debe evaluar desde distintas perspectivas para asegurar que se están cubriendo las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades²⁴. La expresión *triple bottom line*²⁵ hace referencia al desempeño de una empresa expresado en tres dimensiones: económica, social y ambiental. De esta manera, se estaría atendiendo al impacto de la actividad de la empresa en todas ellas: la maximización de resultados a largo plazo (económica), la minimización del impacto de las operaciones y los productos de la empresa en el medio ambiente, además de la restauración de los daños ocasionados en el pasado (medioambiental), y el fomento del bienestar de los colaboradores de la empresa y personas ajenas a ella pero en última instancia afectadas en el ámbito en el que actúa (social).

²² *A New Mindset for Corporate Sustainability*, white paper sponsored by [BT](#) and [Cisco](#), 2008.

²³ <http://www.cdproject.net/about-cdp.asp>.

²⁴ Definición según Gro Harlem Brundtland en un informe de las Naciones Unidas de 1987.

²⁵ *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of the 21st Century Business*, John Elkington (co-fundador de la consultora SustainAbility).

Siendo la aplicación de la innovación a la acción social uno de los cometidos principales de este estudio, cabe destacar una nueva vuelta de tuerca al concepto de *triple bottom line* con el surgimiento de S²AVE («Shareholder and Social Added Value with Environment Restoration»), un acrónimo que enfatiza la manera en la que las organizaciones pueden (y deben) atender de manera exitosa y rentable a las tres dimensiones descritas, mientras se convierten en más ágiles e innovadoras (véase la ilustración 6).

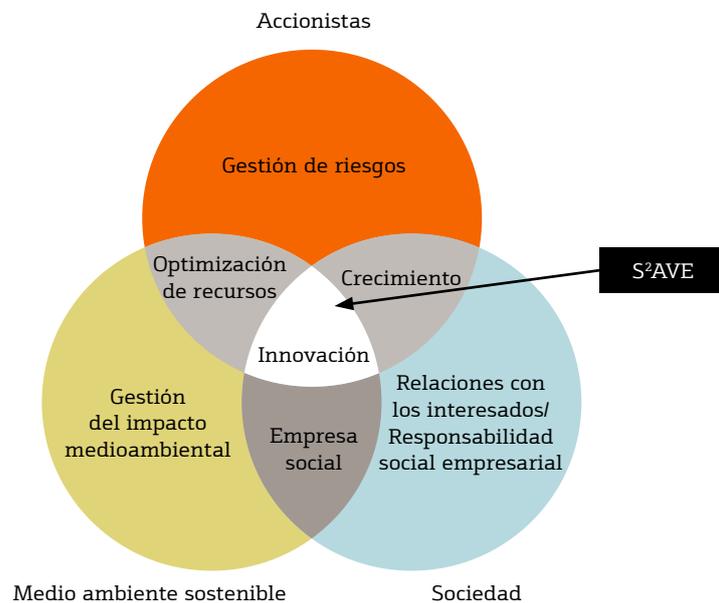


Ilustración 6: Gestión de las expectativas económicas, medioambientales y sociales.
Fuente: *A New Mindset for Corporate Sustainability*, A white paper sponsored by **BT** and **Cisco** (2008).

La innovación puede abrir puertas a nuevos modelos de negocio radicalmente distintos, obtener rentabilidad de mercados sin explotar y permitir que las empresas se conviertan en entidades con estrategias exitosas y verdaderamente ágiles²⁶. Pese al gran progreso alcanzado en RSE, todavía queda mucho camino por recorrer a la hora de asociar las iniciativas socialmente responsables a la estrategia de la organización y utilizar la innovación como medio para desarrollar dichas iniciativas. Aún son considerados como elementos en cierto modo independientes, cuando realmente se debe tratar de que la RSE forme parte de la estrategia del negocio y que uno de los componentes clave de la misión sea la innovación. Sin duda, la incorporación de la innovación al ADN corporativo puede reportar a las empresas mejoras destacables en términos de valor añadido para sus *stakeholders*, al tiempo que se reparan los efectos negativos de su actividad. Si se tiene en cuenta que, con toda seguridad, la innovación será la manera en la que las empresas líderes serán capaces de enfrentarse a los retos de sostenibilidad del futuro,

²⁶ *A New Mindset for Corporate Sustainability*, A White Paper sponsored by **BT** and **Cisco** (2008).

aquéllas que desarrollen capacidades en el terreno de la innovación serán las que probablemente sobrevivan y logren competir a largo plazo.

Los economistas Michael Porter y Mark Kramer diferencian la RSE «reactiva» de la «estratégica» (véase la ilustración 7). La primera se basa en el «buen hacer» y en tratar de mitigar el daño generado por las actividades de la cadena de valor. Estas acciones descritas anteriormente son condiciones casi sine qua non de la RSE, por lo que es necesario dar un paso adicional. Así, el segundo tipo de RSE, la «estratégica», consiste en transformar gradualmente las actividades de la cadena de valor para lograr beneficio social mientras se refuerza dicha estrategia. Si la empresa dedica esfuerzos a aspectos sociales que potencien la competitividad del negocio, estará generando valor compartido. Se crea una relación simbiótica en la que el éxito de la empresa y el de la comunidad a la que sirve se refuerzan mutuamente. Cuanto más estrecha sea la relación entre la causa social y el negocio, mayor será la oportunidad de aprovechar los recursos y capacidades de la empresa y beneficiar a la sociedad²⁷.

Repercusiones sociales genéricas	Repercusiones sociales de la cadena de valor	Dimensiones sociales del contexto competitivo
Buena ciudadanía	Mitigar el daño proveniente de las actividades de la cadena de valor	Filantropía estratégica que potencia las capacidades para mejorar áreas notables del contexto competitivo
RSE receptiva	Transformar las actividades de la cadena de valor para que beneficien a la sociedad al mismo tiempo que refuerzan la estrategia	RSE estratégica

Ilustración 7: Participación en la sociedad: una aproximación estratégica.

Fuente: Michael E. Porter y Mark R. Kramer, «Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, diciembre 2006.

¿Cuál es el modelo de negocio socialmente responsable más adecuado?

Mahabub Hossain, director ejecutivo de BRAC y experto del Future Trends Forum, definió la empresa social como un modelo de negocio sostenible que define la responsabilidad social empresarial. Como parte de su presentación en la reunión del Future Trends Forum, planteó la pregunta de cómo conseguir el correcto equilibrio entre alcanzar beneficios como objetivo empresarial y lograr el idealismo del trabajo social mediante la filantropía²⁸. Su respuesta era el modelo de negocio de BRAC (véase la ilustración 8) que se encuentra entre una organización que busca beneficios y una organización social sin ánimo de lucro con una visión de servir a la sociedad de una manera rentable. Para ellos no se trata de maximizar el beneficio de sus accionistas (*shareholders*) sino de trabajar

²⁷ Michael E. Porter y Mark R. Kramer, «Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, diciembre 2006.

²⁸ Mahabub Hossain, director ejecutivo de BRAC; presentación en el Future Trends Forum, 3-5 de junio de 2009.

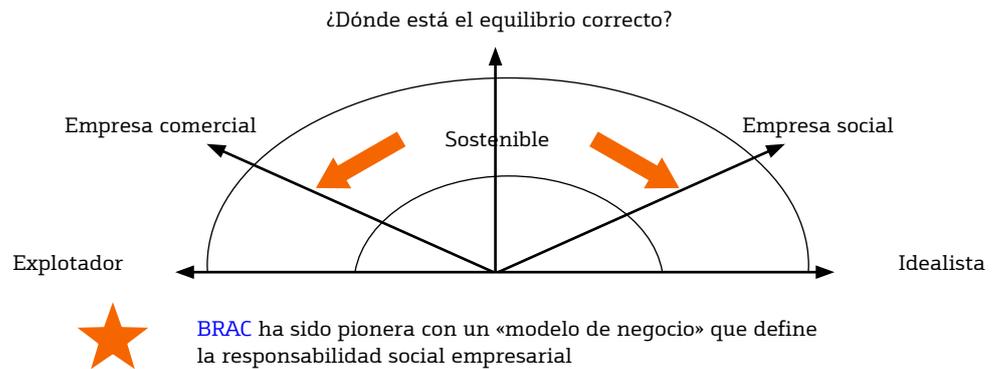


Ilustración 8: BRAC: An Overview of Programs and Engagement in Social Enterprises.
Fuente: Mahabub Hossain, director ejecutivo de BRAC; presentación en el Future Trends Forum, 3-5 de junio de 2009.

para beneficiar a sus *stakeholders*, que son los millones de personas del mundo que viven sumidas en la más profunda pobreza.

Anteriormente se ha explicado cómo los mercados no siempre cubren de manera eficiente las necesidades de los consumidores pobres, bien porque es complicado llegar a estas personas mediante los canales de distribución tradicionales, bien porque a veces no resulta lo suficientemente rentable. También se ha señalado que la innovación es la forma de salvar estos obstáculos y de servir a causas medioambientales y sociales. Así, el futuro de los modelos de negocio socialmente responsables está en aquéllos que sean capaces de ofrecer productos y servicios a un coste significativamente menor y de crearlos de una manera diferente para reducir las externalidades que genera su producción en el ámbito social o medioambiental. Y se hará a sabiendas de que el proceso debe involucrar a muchos jugadores: los emprendedores sociales, las empresas, los usuarios de los servicios, los reguladores, los donantes y los políticos.

La RSE en empresas de países emergentes: desarrollo 'versus' sostenibilidad

Actualmente se asiste al crecimiento por encima de todas las expectativas de países como China, la India, Sudáfrica, Corea del Sur y Turquía. Los mercados de estos países no cuentan con una dilatada experiencia en RSE como ocurre en los países desarrollados. Sin embargo, el rápido crecimiento de sus economías y poblaciones les obliga en cierta medida a sumarse al reto de la escasez de recursos y de la búsqueda del desarrollo sostenible. No obstante, ¿es justo exigir a las empresas de países emergentes el mismo nivel de compromiso con los estándares de buen gobierno cuando aún presentan carencias en sus sistemas jurídicos y en el cumplimiento de los derechos humanos? ¿Es posible esperar que estos países adopten una normativa medioambiental y legal más exigente que la que siguieron los países desarrollados en una etapa similar de industrialización?

En realidad, aunque pueda parecer que todavía les queda un largo camino por recorrer en materia de RSE, las empresas de países emergentes ya demuestran a día de hoy su adhesión a los principios sociales y medioambientales, en parte gracias a su afán de internacionalización, lo cual las ha puesto en el punto de mira de sus homólogos desarrollados. «Pese a la reputación de China como parte del mundo donde las presiones por el desarrollo probablemente pesen más que un cambio hacia la sostenibilidad, existen varias tendencias prometedoras»²⁹. Por ejemplo, el país ha empezado a publicar informes anuales de desarrollo sostenible utilizando herramientas como el Global Citizenship 360, que es en un proceso de recopilación de datos en base a cinco categorías de *stakeholders*: accionistas, lugar de trabajo, comunidad, mercado y medio ambiente. El cuestionario incluye 200 preguntas que luego sirven para elaborar informes según los principales estándares de responsabilidad social empresarial e inversión socialmente responsable, el GRI o el índice de sostenibilidad de Dow Jones (ambos mencionados anteriormente). También proliferan las iniciativas a nivel local, como en los pueblos donde los alcaldes han decidido que la energía solar o eólica es el camino del progreso o que han retado a todos los barrios a ser más eficientes desde el punto de vista energético³⁰. Es el primer paso hacia el fomento de la sostenibilidad basado en la innovación que permitirá identificar y explotar nuevos mercados.

A modo de conclusión y crítica constructiva, se preguntó a los expertos del Future Trends Forum su opinión sobre los principales obstáculos de una responsabilidad social empresarial extendida por todas las empresas de todos los sectores. En general, una mayoría significativa se mostró de acuerdo con validar los cinco retos o problemas que afectan la situación actual de RSE (véase la ilustración 9). Coincidieron en que todavía queda por definir, estandarizar y compatibilizar el concepto y su aplicación.

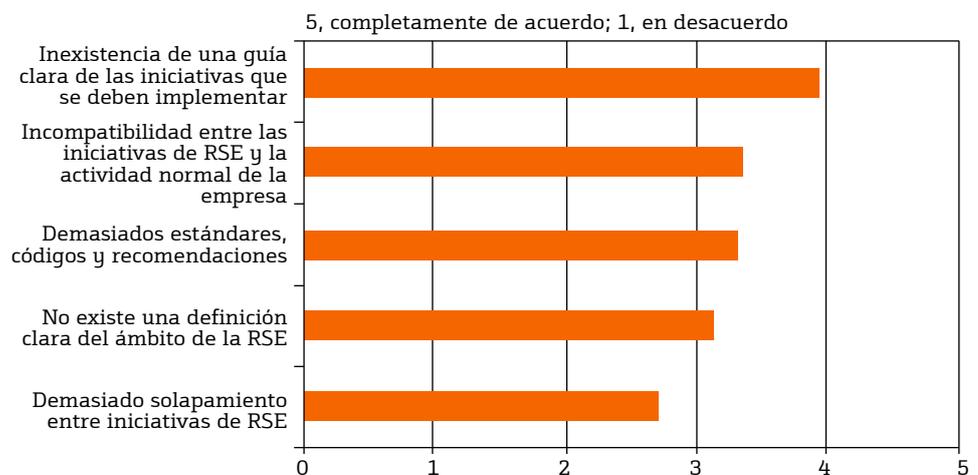


Ilustración 9: Aspectos que definen el ámbito de la responsabilidad social empresarial actualmente.

Fuente: Elaboración propia.

²⁹ A New Mindset for Corporate Sustainability, White Paper sponsored by BT and Cisco, 2008.

³⁰ Ídem.

c. La escalabilidad de la innovación social en un mundo globalizado

«Casi todos los problemas han sido resueltos por alguien en algún lugar. La frustración viene de que no somos capaces de repetir dichas soluciones en cualquier otro sitio.»

Bill Clinton, ex-presidente de Estados Unidos³¹

Se ha expuesto previamente la tendencia a que las organizaciones sin ánimo de lucro organicen estructuras y establezcan objetivos de marcado carácter empresarial. No es de extrañar, por tanto, que en esta misma línea tiendan a establecer modelos de negocio que puedan convertirse en «escalables». Al fin y al cabo, el mercado está dominado por compañías globales que operan a escala gracias a la utilización de sofisticados avances tecnológicos y modelos de negocio innovadores y, por tanto, es significativamente más complicado para las empresas pequeñas sobrevivir en este entorno competitivo. Si se traslada la economía de escala al ámbito de la acción social, se deduce que el propósito de la escalabilidad es hacer crecer el impacto social para cubrir de manera más efectiva las necesidades o problemas planteados. El problema reside en que en el sector de la acción social es frecuente encontrar innumerables iniciativas de carácter local, cada una en un barrio o ciudad distintos, que adolecen de una falta de organización aglutinadora que permita aprovechar el tiempo, los fondos y la creatividad invertidos para repetir la experiencia en otro lugar. Por ello, uno de los retos fundamentales para la innovación social es reproducir y repetir a escala modelos de negocio que presenten buenos resultados. En los últimos tiempos se ha avanzado en este objetivo con el surgimiento de los emprendedores sociales. «Ha habido un crecimiento dramático en la conciencia y apoyo del papel de liderazgo crucial que juegan los emprendedores sociales, individuos que aplican enfoques innovadores, empresariales, orientados al desempeño y escalables para resolver problemas sociales, y que suelen actuar de "constructores de puentes" entre los distintos sectores, comunidades, instituciones y/o culturas»³².

En la ilustración 10, la fase de «repetir a escala» se diferencia de la mera constitución o desarrollo de un nuevo negocio en que el objetivo es «refinar» y «explotar» las prácticas de penetración y diversificación, así como el desarrollo de mercado y producto. Consiste, además, en formalizar determinadas estructuras y procesos de negocio, potenciando las competencias clave de la organización.

La escalabilidad sólo es posible cuando se han completado dos fases previas: la de generación de ideas, en la que se analizan las necesidades y se identifican soluciones potenciales; y la de desarrollo, prototipo y prueba de la solución. Para completar este ciclo, una vez más es vital la participación de los agentes sociales. Volviendo a nuestro ejemplo de «abejas» y «árboles» del capítulo dedicado a la cooperación entre agentes, las primeras tienen que encontrar a los segundos para que las apoyen con los recursos necesarios para lograr el éxito a mayor escala. Se trata de favorecer un ecosistema de innovación social donde se potencie al máximo el impacto de los modelos y prácticas de negocio sociales y medioambientales exitosos. En cierto modo se demuestra que la innovación poco

³¹ «Going to Scale. The Challenge of Replicating Social Programs», *Stanford Social Innovation Review* (2003).

³² *Investing in Social Innovation, Harnessing the Potential of Partnership Between Corporations and Social Entrepreneurs*, Harvard University (march 2006).

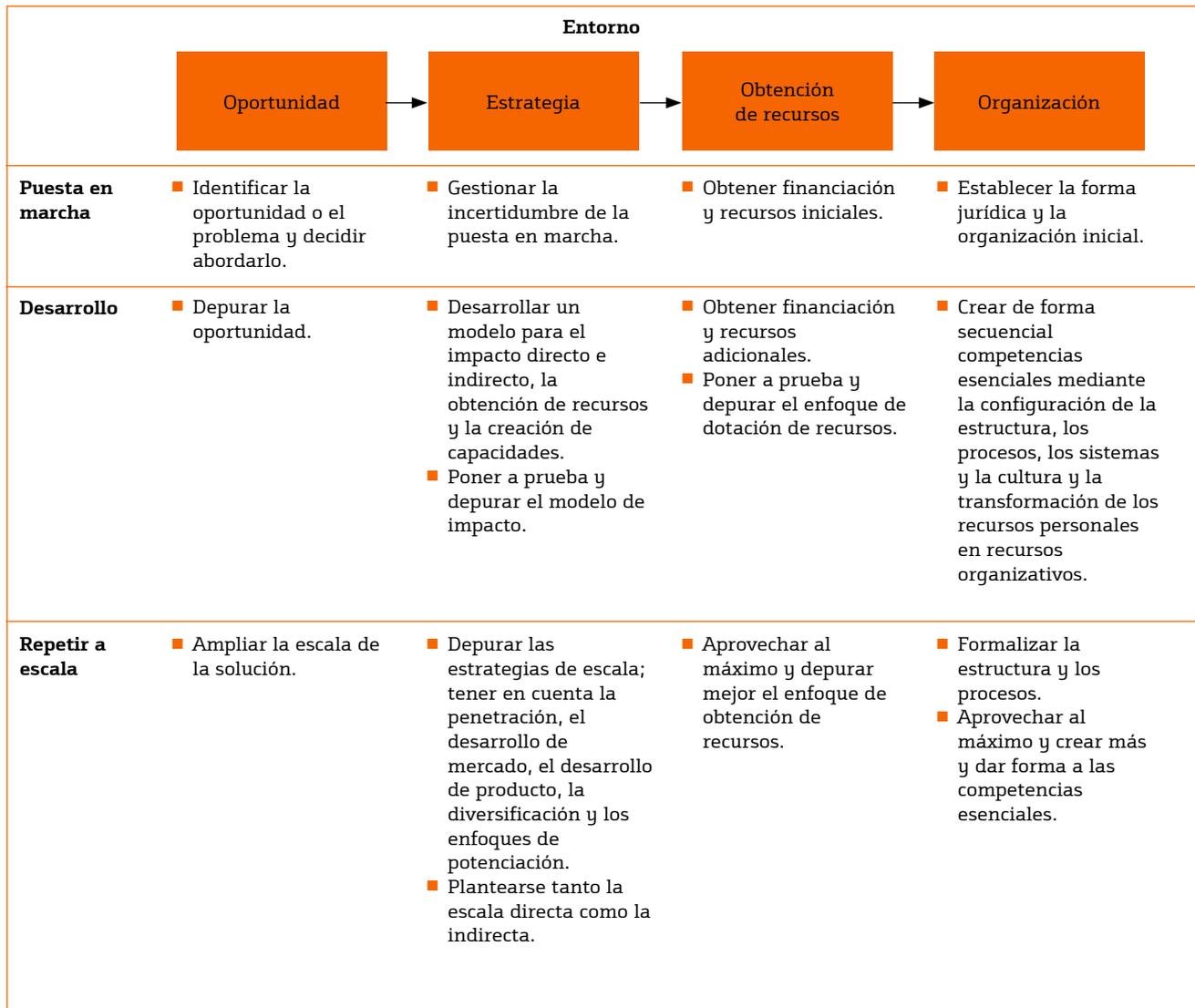


Ilustración 10: Ampliación de la escala de las iniciativas con impacto social.
Fuente: David A. Sherman (Weatherhead School of Management).

tiene que ver con «momentos eureka»³³, sino todo lo contrario: la innovación, y especialmente en el caso de la innovación social, es un proceso que requiere una estrategia clara, los recursos adecuados y la colaboración y apoyo necesarios.

El aumento de la escala se puede conseguir por diferentes vías, desde incrementar el número de personas a las que se sirve hasta mejorar la calidad y aumentar el número de los servicios ofrecidos. En la práctica, la apertura de nuevas filiales y la formación de alianzas entre agentes que permitan lograr un impacto mayor de la actividad son algunas de las formas de lograrlo.

³³ *Social Innovation. What it is, Why it Matters, How it can be Accelerated*, Oxford Said Business School (2007).

La apertura de nuevas filiales, también denominada «estrategia de repetición» por un gran número de publicaciones estadounidenses, es la práctica más común para aumentar la escala en negocios sociales. La empresa [ITNAmerica](#) se describe a sí misma como «el primer y único sistema de transporte nacional sin ánimo de lucro dirigido a una población americana que envejece. Nuestro objetivo es crear una solución eficiente y sostenible desde el punto de vista financiero para las necesidades de transporte de la tercera edad y sus familias en todo el mundo». La organización empezó en Portland, Maine, pero rápidamente se ha extendido a otros puntos de la geografía de Estados Unidos contando con la ayuda inestimable del Gobierno³⁴. Otro ejemplo de este tipo de apoyo ha venido de la mano de la Comisión Europea, que ha creado una oportunidad de mercado para emprendedores sociales y grandes empresas solicitando la instalación de energía solar en medio millón de techos antes de 2010. Esto supone la puesta en marcha de un mercado de unos 10.000 millones de dólares y la creación de 100.000 puestos de trabajo nuevos³⁵. Estos hechos demuestran que en muchas ocasiones las oportunidades de aumentar la escala vienen de la mano del Gobierno en forma de normativa o de subvenciones para incentivar ciertas actividades.

Todo apunta a que el sector de la acción social se va a consolidar, con algunas organizaciones alcanzando la escalabilidad de sus soluciones gracias a su eficiencia, otras lográndolo mediante fusiones que les permitirán ganar tamaño, y otras que fracasarán en el intento de lograr aumentar su escala o su eficiencia y, finalmente, cerrarán el negocio³⁶. En este escenario, ¿cuáles son los principales obstáculos con los que se encuentran los agentes que buscan la escalabilidad? Ante todo, existe poco apoyo gubernamental. Algunos expertos afirman que el Gobierno debe jugar un papel más prominente a la hora de posibilitar la escalabilidad de la innovación social³⁷. Según un informe de [Root Cause](#), cuyo presidente Andrew Wolk es miembro del Future Trends Forum³⁸, su actuación a la hora de estimular fases de aumento de escala en los negocios se produce de las siguientes maneras: animar a los emprendedores sociales a innovar; crear entornos en los que sus esfuerzos son respaldados; recompensar su desempeño; ayudar a reproducir sus éxitos en una escala mayor; y producir el conocimiento para ayudarles a resolver problemas sociales. En efecto, si el Gobierno, como mínimo, no crea un terreno de juego para la búsqueda de soluciones y, en el mejor de los casos, incentiva el desarrollo e implementación de nuevas soluciones, difícilmente saldrán adelante las iniciativas sociales y medioambientales que posteriormente puedan aumentar de escala. En muchos países en vías de desarrollo, el Gobierno debe proporcionar las infraestructuras básicas, así como sortear el alto grado de corrupción y los obstáculos que hacen fracasar a los emprendedores sociales. Además, tiene un papel importante a la hora de establecer los estándares mínimos para la escalabilidad de modelos de negocio en cuanto a normativa y la calidad de los servicios.

A la falta de apoyo institucional se suma el problema de la financiación para aumentar la escala de estos negocios. En general, se observa cierto nivel de dependencia de las aportaciones de fuentes «poco sostenibles» y aleatorias por parte de algunas organizaciones sin ánimo de lucro. Si bien es cierto que las ONG tienen un gran potencial a la hora de atraer ayuda desinteresada, también lo es

³⁴ *Social Entrepreneurship & Government, A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems*, A Root Cause Report (2007).

³⁵ *Scalable Solutions. The role of social entrepreneurship in solving sustainability challenges*, Skoll Foundation (noviembre 2006).

³⁶ *The Future of Social Enterprise* Harvard Business School Working Paper, V. Kasturi Rangan, Herman B. Leonard, and Susan McDonald (2008).

³⁷ *Investing for Social & Environmental Impact*, Monitor Institute (enero 2009).

³⁸ *Social Entrepreneurship & Government, A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems*, A Root Cause Report (2007).

que algunas desconocen el modo de acceder a fuentes de financiación de mercado más rentables que puedan servir como complemento a la ayuda recibida. Además, en los países en vías de desarrollo, el sistema bancario no cubre las necesidades de las pequeñas y medianas empresas que, precisamente, son las principales fuentes de ideas innovadoras en el ámbito social.

Lo que suele suceder es que, con el tiempo, las personas involucradas en la acción social se dejan llevar por la inercia y no se replantean su estrategia de financiación, con lo que no exploran nuevos medios para incrementar los fondos de los que disponen. «Servir a los pobres es en general relativamente caro, y a menudo existe la necesidad de inventar modelos de negocio nuevos y disruptivos, para lo que los jugadores existentes no tienen incentivos»³⁹. Para llevar un modelo de negocio a una escala mayor, hay que construir una reputación, conseguir financiación y proveedores de otros recursos, y desarrollar capacidades de distribución y atracción de clientes. Debido al perfil cualificado y especializado que suelen tener los emprendedores sociales, es lógico pensar que ellos sean los agentes más preparados para enfrentarse a estos obstáculos y se conviertan en precursores del desarrollo de modelos de negocio que puedan reproducirse en una escala mayor.

Según los expertos del Future Trends Forum, que facilitaron una relación de fuentes de ingresos para desarrollar esta actividad, el mayor porcentaje provenía del Gobierno, seguido de cerca por los fondos recibidos de las fundaciones (véase la ilustración 11). No obstante, se empieza a apreciar el peso de la autofinanciación gracias a la aparición de los modelos de negocio del «cuarto sector» que buscan la sostenibilidad mediante fuentes de financiación no tradicionales.

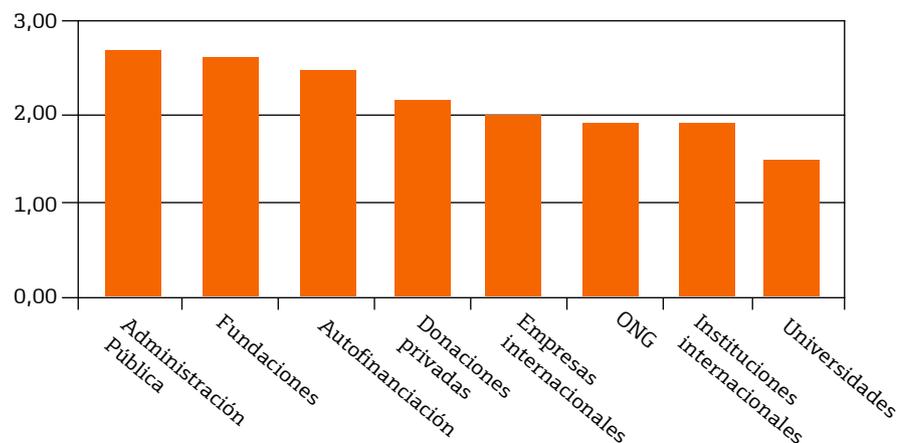
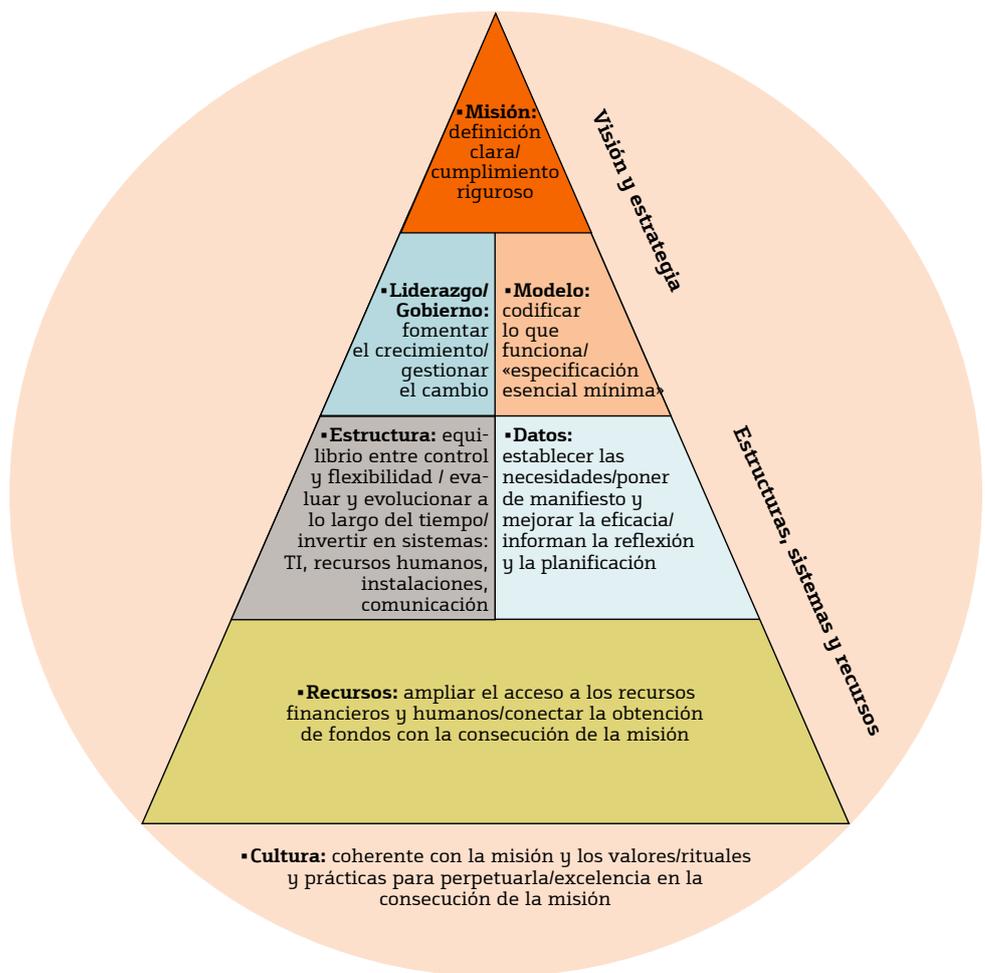


Ilustración 11: Peso relativo de las distintas fuentes de financiación de los agentes sociales.
Fuente: Elaboración propia.

³⁹ Investing for Social & Environmental Impact, Monitor Institute, enero 2009.

Las condiciones organizativas para la escalabilidad

Como ya se ha expuesto, el gran reto de la innovación social es conseguir proyectos de alto impacto que además tengan la característica de «escalables». Para ello, se deben cuestionar los modelos existentes y buscar formas de aprovechar los recursos disponibles y promover posibles sinergias para posibilitar dicha «escalabilidad». Las conclusiones del estudio *Scaling Capacities: Supports for Growing Impact*⁴⁰, que analiza 28 negocios de emprendedores sociales⁴¹, señalan que se debe considerar un marco de siete áreas de capacidad organizativa que afectan de manera definitiva al éxito de la estrategia de escalabilidad (véase la ilustración 12):



⁴⁰ *Scaling Capacities: Supports for Growing Impact*, LaFrance Associates LLC (julio 2006).

⁴¹ La elección de las organizaciones se basó en su nivel de escala y en el área de problemas en la que se centra (igualdad social y económica, sostenibilidad medioambiental, salud, responsabilidad social institucional, y tolerancia y derechos humanos).

Ilustración 12: Las siete capacidades de escala.

Fuente: *Scaling Capacities: Supports for Growing Impact*, LaFrance Associates LLC (julio 2006).

1. Misión

Es fundamental definir claramente y adherirse a una misión que facilite la toma de decisiones y la asignación de recursos durante el proceso de escalabilidad.

2. Estructura

Se debe mantener el equilibrio entre el control y la flexibilidad, porque la estrategia de escala es un gran reto para las estructuras organizativas y de gestión. Por un lado, se debe aplicar control al proceso pero, por otro, hay que ser lo suficientemente flexible para permitir la innovación e impacto en el negocio.

3. Modelo

Hay que «codificar lo que funciona». El impacto se puede repetir a escala de manera más efectiva si se articulan claramente los componentes esenciales del modelo para que pueda ser reproducido más fácil y fielmente.

4. Cultura

Se hace necesario cultivar y perpetuar aquellos aspectos de la cultura -valores compartidos, comportamientos y normas- que son críticos para lograr la misión durante el proceso.

5. Información

La habilidad para recoger y utilizar información puede ser clave a la hora de aportar datos que apoyen las decisiones relacionadas con la estrategia de escalabilidad, como identificar las necesidades en un nuevo problema o área geográfica, demostrar la efectividad de un modelo, fijar prioridades y elegir estrategias.

6. Recursos

Para reproducir con éxito modelos de negocio de emprendedores sociales en una escala mayor, hay que ser capaz de ampliar las fuentes de recursos financieros y humanos. Es importante encontrar maneras de conectar con el proyecto a quienes apoyan la causa.

7. Liderazgo y gobierno

Los directivos y los órganos de gestión son los agentes que inician y gestionan el proceso de aumento de escala. Un liderazgo y gobierno fuertes son una garantía de que se toman las decisiones correctas para alinearse con la misión de la empresa en un período caracterizado por un rápido cambio organizacional.

La tecnología como vía para conseguir la escalabilidad

Como crítica constructiva al modelo de las siete capacidades de escala, se va a incluir una octava capacidad que deben incorporar las organizaciones a sus estructuras para llevar a cabo tal estrategia: la tecnología. «Una infraestructura tecnológica robusta -incluyendo sistemas de medición, bases de datos de contactos y tecnología de marca registrada que permita desarrollar tu modelo operativo- es el factor más importante para extender el alcance de la

organización. [...] Las organizaciones que dedican recursos a las tecnologías pueden obtener un incremento significativo en su eficiencia, efectividad y sostenibilidad, además de una ventaja competitiva»⁴². Esta afirmación es totalmente cierta, hasta el punto de que la escalabilidad se puede lograr gracias a la tecnología y ésta juega un papel fundamental en la innovación social. Se debe recordar que la tecnología contribuye a innovaciones de productos, servicios, procesos y modelos de negocio que permiten reducir drásticamente los costes. En última instancia, estos costes suelen ser el argumento decisivo a la hora de emprender o no una iniciativa social, e incluso de llevarla a escala mayor. ¿Y cómo se sufragan estos costes? Una vez más, destaca la colaboración entre agentes como catalizador para fomentar el desarrollo tecnológico en el terreno de la innovación social. En el ámbito de la ciencia y la tecnología existen instituciones fuertes dedicadas a unir a los inventores creativos y pequeñas empresas por un lado («abejas»), y a los grandes productores e inversores por otro («árboles»). Estas instituciones intermediarias –unidades de transferencia tecnológica, equipos *spin-out*⁴³, empresas de capital riesgo y programas de investigación colaborativa– han crecido rápidamente a lo largo de las últimas décadas y han demostrado tener un papel vital en el funcionamiento del ecosistema de la tecnología. Sin embargo, la innovación social todavía carece de intermediarios similares a los del área tecnológica, aunque su presencia es una tendencia en alza⁴⁴ y el futuro promete: ya se habla de *social Silicon Valleys* en los que las instituciones movilizarán recursos para enfrentarse a problemas sociales de la misma manera en la que se invirtió en tecnología para conformar los *hubs* de conocimiento. Aun así, hará falta superar el eterno reto de una mayor implicación por parte del Gobierno e instituciones públicas para priorizar la puesta en marcha de este tipo de lugares.

En los países emergentes también existe la necesidad de detectar los modelos de negocio innovadores para aumentar su escala y que su impacto social sea mayor, todo ello apoyado en la tecnología. Pese a lo que pueda parecer, muchos expertos coinciden en que los mercados emergentes tienen una clara ventaja respecto a los desarrollados en el ámbito tecnológico porque son capaces de «saltarse» ciertas fases para llegar a la madurez tecnológica de manera más rápida y sostenible (la expresión en inglés es *leapfrogging*, que se traduce como «jugar a la pídola»). Por ejemplo, pueden utilizar una red de energía renovable sin tener que pasar previamente por las plantas de generación de energía contaminantes. Además, los países emergentes suelen tener gran cantidad y diversidad de recursos naturales, lo que ofrece muchas posibilidades energéticas de los que los países desarrollados carecen. Según un estudio de *BT* y *Cisco*⁴⁵, los países en vías de desarrollo deben centrarse más en la llamada «tecnología blanda»: «en lugar de intentar alcanzar a los países desarrollados invirtiendo grandes cantidades de fondos, recursos y energía en tecnología "dura" tradicional, los países en desarrollo pueden tratar las habilidades en áreas como las finanzas, gestión, servicio y marketing como "tecnologías" de la misma manera que una nueva aplicación IT. Una estrategia de desarrollar conscientemente tecnologías blandas [...] podría abrir el camino para un nuevo modelo de desarrollo».

⁴² *Social Entrepreneurship & Government, A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems, A Root Cause Report* (2007).

⁴³ Nueva compañía independiente por transferencia de tecnología de un centro de investigación público o de una universidad con el propósito de la comercialización de dicha tecnología desarrollada por la universidad o centro de investigación.

⁴⁴ «Time to Cut in the Middleman?», *Social Pioneers* by The Guardian (18/03/2009).

⁴⁵ *A New Mindset for Corporate Sustainability, A White Paper* sponsored by *BT* and *Cisco* (2008).

La tecnología también tiene una aplicación directa y tangible en la manera en la que se proporcionan soluciones a comunidades desfavorecidas. [Benetech](#), por ejemplo, puso la alta tecnología al servicio de estos colectivos. «La alternativa [Benetech](#) es un modelo de "capital riesgo sin ánimo de lucro" que fomenta y financia el desarrollo de iniciativas tecnológicas que de otra manera no serían llevadas a cabo por desarrolladores de *software* dada su baja rentabilidad de mercado»⁴⁶. Entre las tecnologías lideradas por [Benetech](#) se encuentran una máquina de lectura para ciegos, una página web ([Bookshare.org](#)) cuya aplicación facilita una extensa biblioteca *on-line* con formatos descargables en braille o un detector de minas antipersona. En el siguiente capítulo se recogerán más casos en los que la tecnología ha sido el motor de la innovación social.

Como reflexión final, cabe destacar que, tras emprender e implementar iniciativas sociales mediante modelos de negocio innovadores, el objetivo de los emprendedores sociales es reproducir a mayor escala dichos modelos para satisfacer las necesidades sociales no cubiertas y lograr el mayor impacto posible. La tecnología potencia las iniciativas sociales y medioambientales porque, por un lado, reducen costes y, por otro, son la solución a gran parte de los problemas que abordan los emprendedores sociales. El horizonte parece bastante alentador: «En paralelo a los "superfilántropos" más llamativos, en Estados Unidos se están generando algunas de las empresas más fascinantes del sector financiero. Acumen Fund, fundado por Jacqueline Novogratz, se ha posicionado como una financiera global sin ánimo de lucro sirviendo a los 4.000 millones de personas que viven con menos de cuatro dólares al día. El futuro de la innovación social está en empresas como ésta, capaces de construir organizaciones sostenibles y escalables que puedan entregar bienes y servicios asequibles y críticos que aumenten el nivel de vida de los más desfavorecidos. Se espera que estas organizaciones sostenibles con una clara vocación social encuentren el camino hacia la resolución de los retos del siglo XXI.

d. Sostenibilidad económica en tiempos de incertidumbre: garantía de futuro

El crecimiento económico global experimentado a lo largo de la segunda mitad del siglo XX y bien entrada la primera década del siglo XXI no ha tenido precedentes. Se trata de un crecimiento realmente acelerado que ha producido importantes avances sociales. Basta señalar que la esperanza de vida en el mundo en 1955 era de sólo 48 años, en 1995 era de 65 años, y en 2025 llegará a los 73 años. En 2025, se espera que ningún país tenga una esperanza de vida menor de 50 años⁴⁷. Indudablemente, los avances científicos y tecnológicos han contribuido a desencadenar un enorme crecimiento económico, pese a estar lejos de haber alcanzado a la mayoría de la población. De hecho, «los economistas estiman que entre el 50% y el 80% del crecimiento económico procede de la innovación y de los nuevos conocimientos. Aunque no hay indicadores fiables, parece evidente que la innovación juega un papel igual de decisivo en el progreso social. Además, la innovación social es un aspecto fundamental para promover el crecimiento económico. Los avances pasados en medicina y la propagación de nuevas

⁴⁶ *Hot Spots: A whistle-stop tour of social enterprise around the world*, SustainAbility sponsored by [Skoll Foundation](#) (noviembre 2006).

⁴⁷ World Health Organization, <http://www.who.int>.

tecnologías como el coche, la electricidad o Internet dependieron tanto de la innovación social como de la innovación en tecnología o negocios»⁴⁸. Dados los crecientes retos a los que se enfrenta el mundo debido al envejecimiento de la población y a la degradación medioambiental, es necesario que esta innovación social dé lugar a soluciones ante todo sostenibles y perdurables en el tiempo. La capacidad innovadora debe ser aplicada a proyectos que aseguren el futuro de la humanidad y que garanticen las condiciones adecuadas para el progreso de la sociedad por igual.

¿Quiénes son los agentes encargados de liderar esta innovación social en un entorno en el que los retos son cada vez más complejos? Hasta ahora ha habido una distinción muy clara entre la actividad que desarrollaba una empresa con beneficios y la de una organización sin ánimo de lucro. En lo que respecta a la actividad innovadora, han sido las empresas las que la han liderado. Esto se justifica en gran medida por distintos factores, como el acceso a nuevos mercados, a fuentes de capital, de financiación y de ingresos, al talento humano o a sus avances en materia de eficiencia operacional, de gestión del riesgo o de reputación de marca.

Los agentes de la acción social son cada vez más conscientes de la importancia de asegurar estos factores a la hora de emprender iniciativas sociales o medioambientales sostenibles en el tiempo. Esta tendencia se está produciendo en dos vertientes. Por un lado, el objetivo de muchas empresas está complementando la pura maximización del beneficio para los accionistas con la búsqueda del beneficio social. Ejemplos de esta tendencia son el *márketing social*, la búsqueda de la sostenibilidad, la responsabilidad social empresarial, la inversión en comunidades necesitadas o los negocios «verdes» (véase la ilustración 13). Al mismo tiempo, las organizaciones no gubernamentales y sin ánimo de lucro están adoptando cada vez más prácticas empresariales destinadas a incrementar sus ingresos y participar de manera más activa en un mercado de bienes y servicios. La característica fundamental es la búsqueda de sostenibilidad y autonomía económica. Se está configurando un nuevo escenario donde tienen lugar este tipo de transiciones y donde es frecuente encontrar «modelos de negocio que luchan contra retos sociales combinando atributos y estrategias de todos los sectores. Crean organizaciones híbridas que trascienden los límites sectoriales habituales y que resisten una clasificación fácil dentro de los tres sectores tradicionales (privado, público y social)»⁴⁹. Es el llamado «cuarto sector», que utiliza prácticas propias de los negocios pero encaminadas a un propósito social.

⁴⁸ *Social Entrepreneurship: Shifting Power Dynamics featuring Skoll Social Entrepreneurs*, Special Edition for the *Skoll World Forum* 2009.

⁴⁹ *The Emerging Fourth Sector* ©1998-2008 Fourth Sector Network.

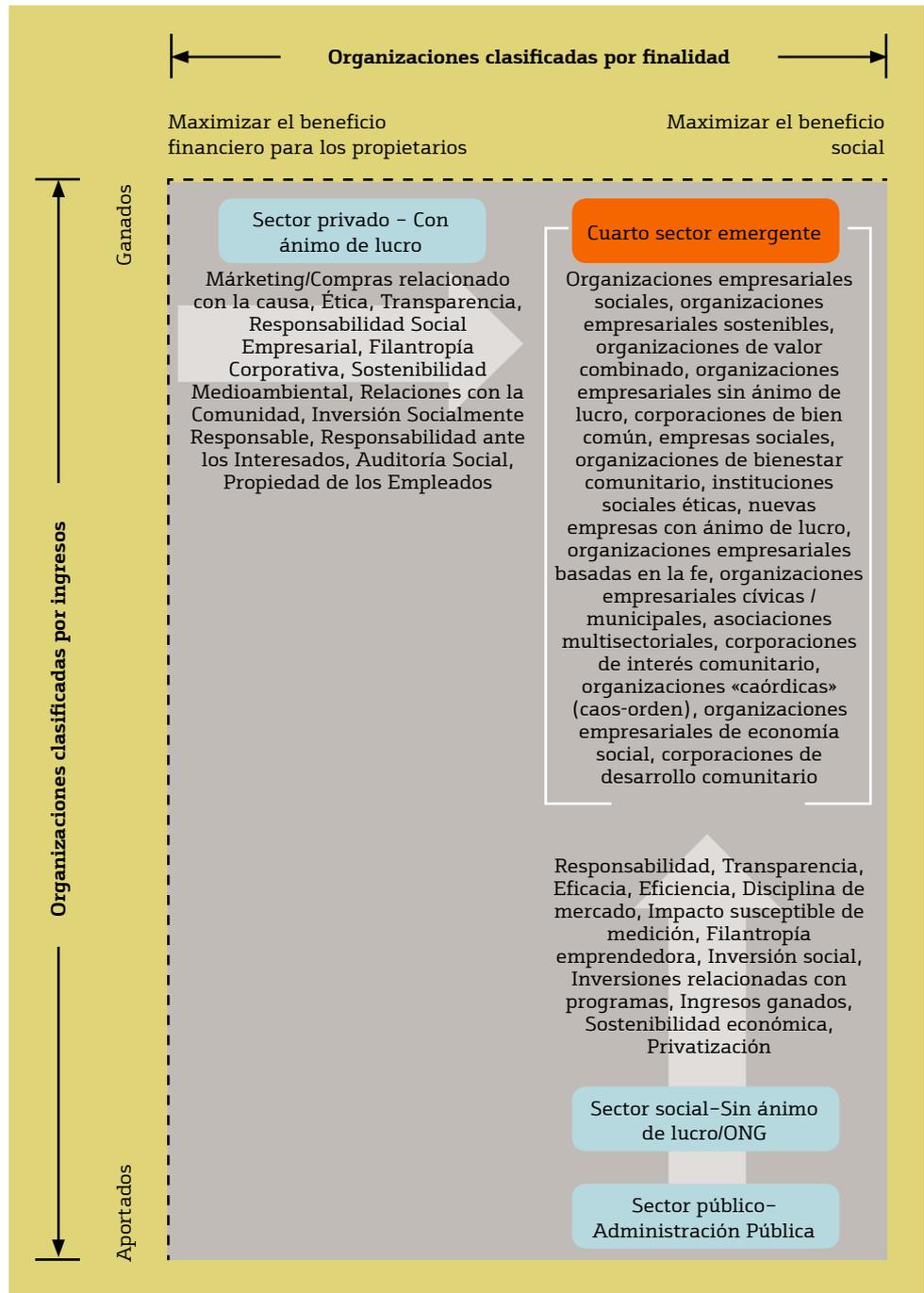


Ilustración 13: El cuarto sector en alza.
 Fuente: The Emerging Fourth Sector ©1998-2008 Fourth Sector Network.

El sector privado posee una dilatada experiencia en la gestión de recursos: «crean y distribuyen bienes y servicios que aumentan la calidad de vida, promueven el crecimiento y generan prosperidad. Estimulan la innovación, recompensan el esfuerzo empresarial, proporcionan un retorno de la inversión y mejoran su rendimiento adaptándose a las dinámicas del mercado»⁵⁰. El sector social persigue la protección del ser humano cubriendo sus necesidades más básicas y asegurando oportunidades para su desarrollo físico, mental y espiritual. También protege el medio ambiente y vela por que las organizaciones e individuos también lo hagan o, al menos, minimicen la degradación causada.

El sector público, por su parte, protege el interés de las comunidades estableciendo un área de oportunidades dentro de un marco legal. Asimismo, el sector público y el social poseen conjuntamente los canales de distribución y comunicación para hacer llegar la ayuda social allí donde se necesita.

Tomando lo mejor de cada uno de estos sectores, surge uno nuevo que puede y quiere afrontar con un nuevo enfoque los grandes retos que se han vuelto difíciles de ignorar y aún más difíciles de gestionar, con el objetivo común de lograr la sostenibilidad de la acción social. El interés por desarrollar prácticas de negocio eficaces en aras de la sostenibilidad, al tiempo que se cumple una agenda social, está supeditado en gran medida a la ampliación de las fuentes de financiación que complementen a los fondos de individuos, Gobiernos, empresas y fundaciones. Si son capaces de conseguir fuentes de ingresos más predecibles y que se basen en su rendimiento, su sostenibilidad como organización será más factible. Tampoco se pueden olvidar los recursos no financieros, ya que la batalla por el talento que están viviendo los países y empresas privadas se extiende a las filas organizativas del sector social, que pretende incorporar personas con capacidades y habilidades específicas, así como contar con el apoyo de un voluntariado más recurrente. El ejemplo por excelencia de empresa del «cuarto sector» es [Grameen Bank](#), una empresa que proporciona microcréditos a la población más pobre de Bangladesh, sin necesidad de garantías ni avales. «En diciembre de 2007, Grameen tenía más de 7 millones de prestatarios, y un 95% de tasa de devolución. En 2006, Grameen tuvo unos ingresos de 20 millones de dólares. Es el primer y único negocio que ha ganado el Premio Nobel de la Paz»⁵¹.

En definitiva, los objetivos del «cuarto sector» se podrían resumir como sigue: identificar nuevas oportunidades de negocio en la solución de un problema social particular; desarrollar innovaciones que lleven a nuevos y prometedores proyectos; demostrar una fuerte responsabilidad económica y social midiendo frecuentemente su rendimiento e impacto; y asegurando ingresos predecibles que garanticen la sostenibilidad financiera.

⁵⁰ <http://www.fourthsector.net/learn/fourth-sector>.

⁵¹ Social Entrepreneur Coach, C.J. Hayden, <http://www.socialentrepreneurcoach.com/resources/social-entrepreneurship.html>.

El desafío de medir los resultados

La aparición paulatina de organizaciones que se constituyen, se abastecen, operan y ofrecen resultados como empresas privadas para dar solución a los problemas

sociales y medioambientales conlleva una serie de desafíos propios del ámbito de los negocios, pero a los que se deben enfrentar estos híbridos del ámbito de la innovación social. Si el objetivo de toda empresa es la maximización del beneficio, el objetivo de estas nuevas empresas es la maximización del impacto positivo para la sociedad al tiempo que consiguen los beneficios suficientes para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. En el entorno empresarial está instaurada la práctica de recopilar datos y, con ellos, producir e interpretar las ratios que permiten llegar a un conjunto de resultados fiables y representativos acerca del desempeño de las empresas. Incluso existen estándares para presentar dichos resultados. Sin embargo, las empresas que busquen medir el impacto de su actividad en términos sociales o medioambientales pueden encontrarse con el problema de que, por el momento, todavía no hay un consenso acerca de lo que se entiende por el impacto «malo», «bueno» o «mejor».

Pese a las numerosas iniciativas que las empresas llevan a cabo con la aspiración de alcanzarla, el concepto de «sostenibilidad» sigue siendo demasiado ambiguo como para llegar a una definición clara y exacta. Al margen de algunos indicadores de responsabilidad social empresarial, muy enfocados a las políticas y los procedimientos en lugar de a los impactos y los resultados, hay pocos referentes en los que basarse para hacerse una idea o realizar una comparativa de lo que se considera óptimo para las empresas cuya actividad se centra en fines sociales. [Skoll World Forum](#) define el panorama de manera bastante acertada: «Los indicadores y evaluaciones son a los programas de desarrollo lo que las autopsias a la salud: demasiado tarde para ayudar, invasivas y, a menudo, no concluyentes»⁵². Se trataría más bien de construir un proceso de gestión del desempeño que «tome el pulso» del trabajo: medidas frecuentes y sencillas que permitan refinar el pensamiento, cambiar el curso y diagnosticar problemas antes de que se vuelvan demasiado significativos⁵³.

Dado que los expertos del Future Trends Forum coinciden en que la medición de resultados es uno de los requisitos fundamentales para la sostenibilidad económica de la acción social, se ha visto la necesidad de indagar en algunos de los indicadores que empiezan a perfilar el modo en el que se presentan informes acerca del impacto esperado de la acción social. Una buena manera de comenzar este análisis es atender a los criterios del [Skoll World Forum](#)⁵⁴, según los cuales los indicadores financieros, operativos, sociales y medioambientales deben seguir tres principios:

- No recopilar datos que no sean esencialmente importantes para que la empresa gestione su negocio
- No recopilar información que no pueda ser generada por los sistemas de gestión de información existentes dentro de la empresa
- Si los sistemas de información actuales no capturan los datos que son importantes para la gestión del negocio, hay que pensar en mejoras a medio plazo que apoyen la gestión del negocio

⁵² *Social Entrepreneurship: Shifting Power Dynamics featuring Skoll Social Entrepreneurs*, Special Edition for the Skoll World Forum 2009.

⁵³ Ídem.

⁵⁴ Ídem.

Pese a la inconsistencia y la menor aceptación de los indicadores de sostenibilidad social, es importante seguir el camino hacia el establecimiento de índices que permitan comparar unas empresas con otras en este ámbito. La situación es comparable a la de la Gestión de la Calidad Total (GCT) cuando apareció por primera vez y fue objeto de muchas críticas al no ser medible. Hoy día, la GCT es una herramienta estándar utilizada en muchas empresas no sólo del ámbito social, por lo que no hay ninguna razón para pensar que unas pautas de sostenibilidad no puedan convertirse en una práctica de negocio⁵⁵. Por ello, en muchos círculos se ha empezado a hablar de la «Gestión de la Responsabilidad Total», una clara referencia a la GCT. De esta manera, se empiezan a establecer algunas de las bases para gestionar la responsabilidad social dentro de las empresas, tal y como ha hecho [Sainsbury](#), la tercera cadena de supermercados más grande del Reino Unido. La empresa ha establecido una serie de *key performance indicators* («indicadores clave de rendimiento») en doce áreas de prioridad para la responsabilidad ante las preocupaciones de los inversores en cuestiones sociales y medioambientales. También ha desarrollado un sistema de auditoría muy sofisticado que apoya la implementación de sus principios a lo largo de toda la cadena de valor. Por ello, fue líder de su sector en el índice [Dow Jones Sustainability Index](#) durante tres años consecutivos y una de las empresas incluidas en el Global 100 Index de las empresas más sostenibles del mundo⁵⁶.

En definitiva, la estandarización de los indicadores, gracias a la implementación de una metodología y unas herramientas para evaluar las iniciativas de sostenibilidad, permitirá medir sus resultados y alcanzar un alto grado de transparencia. Esta transparencia es un aspecto fundamental de cara a justificar la actividad de las empresas que operan en el ámbito social frente a todos los *stakeholders*. Algunos expertos ya hablan del *Sustainable Balanced Scorecard*, que consiste en un cuadro de mando que mide el rendimiento de los negocios en términos de sostenibilidad basándose en la valoración de indicadores en cuatro áreas principales: financiera (valor económico agregado, crecimiento de los ingresos, flujos de caja, rendimiento de la inversión), operacional (número de actividades, ratio de oportunidad-éxito, ratios de accidentalidad y compatibilidad medioambiental, efectividad de los equipos), clientes (satisfacción del consumidor, cuota de mercado, excelencia operacional) y aprendizaje (rotación de personal, promociones internas, ratio de mujeres-hombres, bajas por enfermedad). Los indicadores deben ser claros y comunicados de manera efectiva, ir en consonancia con las dimensiones de la *triple bottom line* (véase la ilustración 14), estar integrados en la estrategia de la organización y apoyados por las herramientas de gestión. Además, todos los niveles y departamentos de la organización deben estar comprometidos con la responsabilidad empresarial.

⁵⁵ *A New Mindset for Corporate Sustainability, A White Paper* sponsored by [BT](#) and [Cisco](#) (2008).

⁵⁶ Ídem.

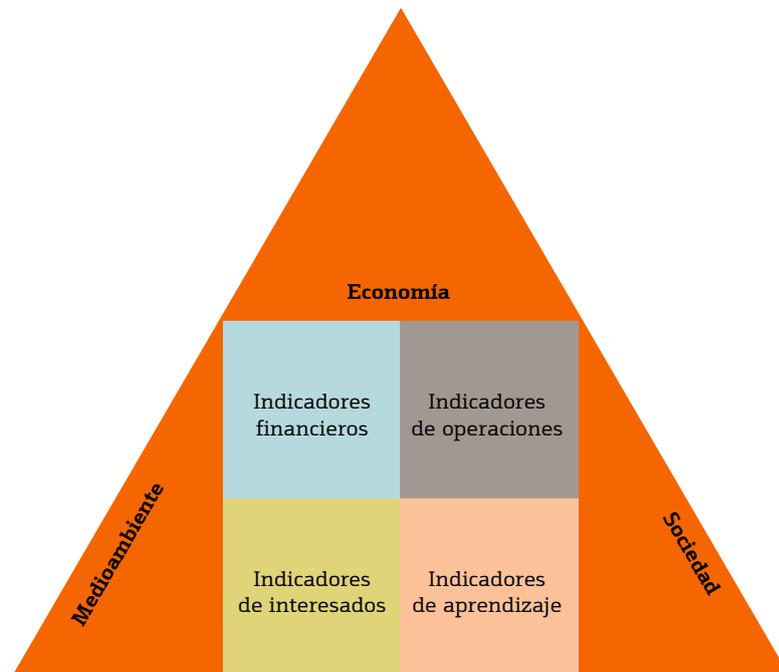


Ilustración 14: El cuadro de mando integral de la sostenibilidad.
Fuente: Cleaner Production International LLC (<http://www.cleanerproduction.com>). Basado en el Cuadro de Mando Integral de Robert S. Kaplan y David P. Norton.

¿Cuáles son los beneficios del uso de estos indicadores de sostenibilidad social en las empresas? En primer lugar, gracias a ellos, los *stakeholders* e inversores podrían presionar a las empresas para mejorar su rendimiento social. En segundo lugar, los indicadores ofrecen información muy valiosa sobre la gestión y desempeño de la empresa a los inversores con el fin de que sepan en todo momento en qué están invirtiendo y puedan asegurarse de que se están alcanzando los objetivos sociales y medioambientales propuestos. Por último, las inversiones en empresas sociales que demuestren mejores resultados de acuerdo con estos indicadores deberían acarrear un menor riesgo, por lo que podrían conseguirían costes de capital más bajos, es decir, financiación a un tipo de interés menor. Sin embargo, como se ha visto hasta ahora, todavía no se han definido los indicadores que permitan a los inversores estar plenamente informados para tomar sus decisiones, lo cual tiene un efecto negativo en el volumen de transacciones llevadas a cabo en el ya mencionado *impact investing*. Tampoco existe una infraestructura legal parecida a la de las inversiones tradicionales que promueva la participación de más agentes en un entorno de oportunidades con un

lenguaje y normas comunes. Se espera que, poco a poco, el propio mercado de inversión y los inversores exijan indicadores que justifiquen la inversión de fondos en una iniciativa u otra.

No obstante, también hay detractores de los indicadores. En el artículo «Robbing the Grandchildren» («Robando a los nietos»), el asesor principal de la Gordon and Betty Moore Foundation, Charles Conn, sostiene que se está agravando la miopía de las fundaciones mediante prácticas de gestión cuestionables como «los indicadores propios de los negocios y controles que de alguna manera refuerzan el pensamiento y comportamiento a corto plazo». De esta manera, las nuevas fundaciones limitan su ámbito de acción a pocos problemas y se ciñen a la monitorización de indicadores que dejan poco espacio para maniobrar. Sin embargo, otro artículo de *Stanford Social Innovation*⁵⁷ puntualiza que no se deben mezclar los términos «corto plazo», «indicadores» y «propias de los negocios» en el mismo contexto. El llamado *philanthrocapitalism* o *venture philanthropy* precisamente pretende utilizar los indicadores y prácticas empresariales para promover un cierto orden en un área repleta de programas fragmentados y fallidos. Aunque también son necesarias las soluciones a corto plazo, las iniciativas de acción social suelen requerir de un plazo largo para que su impacto sea sostenible.

La mayoría de expertos del Future Trends Forum coinciden en la importancia de desarrollar e implementar una serie de indicadores rigurosos que permitan medir el impacto social y medioambiental. La tarea no es fácil y la estandarización previsiblemente tardará en llegar, pero hay intención de proteger la credibilidad y reputación de las inversiones en sostenibilidad. Por lo tanto, el sector debe apoyarse por el momento en marcos como el de la [Global Reporting Initiative](#) y los Principios Ceres para seguir cumpliendo objetivos socialmente responsables. Como contrapartida, también hay un grupo de expertos que no aprueban el uso de indicadores dentro del marco de la innovación social, ya que consideraban que podían actuar como un obstáculo al inducir que se anteponga la necesidad de ajustarse a los indicadores, frente a una mayor flexibilidad y creatividad requeridas para innovar.

También se consultó a los expertos del Future Trends Forum sobre los indicadores específicos que conocían para medir el impacto de la acción social. Algunas respuestas fueron muy concretas, debido en gran parte a que los encuestados los aplican en su actividad diaria: «número de hogares atendidos», «salario medio de los hogares beneficiados», «nivel educativo alcanzado por los niños», «porcentaje de población con acceso a financiación», o «descenso de la mortalidad». Otras respuestas presentan carácter más financiero: «carga por servicio sobre el total de facturación del negocio», o «ganancias netas sobre el total de gastos de la actividad». En general, se combinan indicadores que, por un lado, monitorizan parámetros relacionados con la salud, la educación, la estabilidad de los ingresos o la calidad medioambiental, y, por otro, representan la necesidad de una sostenibilidad económica de la actividad. Un experto del Future Trends Forum señala que el planteamiento de [Ashoka](#) es comprobar si «después de cinco años de

⁵⁷ «Short-term vs. Long-term Focus in Philanthropy», *Stanford Social Innovation Review* (14/04/2008).

actividad, la idea [original] sigue consiguiendo el impacto esperado, está logrando cambios en normativas, y si se está replicando». Sin embargo, lejos de empeñarse en identificar un valor cuantitativo, algunas organizaciones siguen optando por plantearse su impacto en términos cualitativos. Una de los conceptos más generalizados en esta línea es el de *lives touched* («vidas tocadas») porque consideran que es la manera más simple y efectiva de comunicar el alcance de cualquier iniciativa. En definitiva, los expertos afirmaron que resolver la falta de estandarización de los indicadores es una asignatura pendiente en el área de la innovación social.

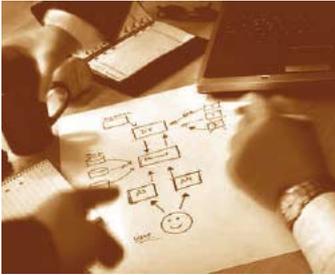
5

Capítulo 5

Lecciones aprendidas: buscando nuevas formas de solucionar viejos problemas

5

Lecciones aprendidas: buscando nuevas formas de solucionar viejos problemas



En el nuevo panorama de innovación social, se ha experimentado el surgimiento de un nuevo modelo de negocio, que podría incluso considerarse todo un sector, en el que las organizaciones con fines sociales adoptan formas de organización y siguen las tendencias propias del mundo empresarial. Precisamente una de las tendencias en auge es la creciente competencia para ofrecer soluciones más eficientes, efectivas y sostenibles que otras organizaciones con iniciativas similares. Dado que cada vez existen más agentes dedicados a la resolución de problemas sociales y medioambientales, se está produciendo una mayor inquietud por diferenciar y hacer más visibles estas iniciativas en un entorno en el que la acción social prolifera cada vez más. La competencia por los recursos financieros y humanos se ha trasladado al terreno de la innovación social, al tiempo que se vuelve más difícil conseguir fuentes de financiación y contratar talento humano formado y especializado. Según el libro *Play to Win: The Nonprofit Guide to Competitive Strategy* («Jugar para ganar: guía sin ánimo de lucro para la estrategia competitiva») de Daniel La Piana y Michaela Hayes, las organizaciones sin ánimo de lucro deberían ser animadas a competir en base a su rendimiento para que los inversores que financian las iniciativas puedan escoger entre las mejores. Queda patente que se está recurriendo a prácticas y modelos empresariales para maximizar el impacto social de las iniciativas y que se está configurando un auténtico «mercado» donde compiten las organizaciones sociales. Los agentes sociales son personas cada vez más cualificadas para hacer su trabajo, lo que fomenta la competencia a la hora de conseguir financiación y otros recursos no financieros necesarios para implementar sus proyectos. Resulta paradójico que, esta competencia entre agentes es bienvenida para dinamizar el sector a la vez que también se necesita más colaboración entre ellos para desarrollar ideas e implementarlas con más éxito.

Otra tendencia en el ámbito de la innovación social, de marcado carácter empresarial, que se destacó durante la XII reunión del Future Trends Forum fue la creciente especialización de las iniciativas de acción social. Actualmente, en la innovación social se está ofreciendo lo que se llaman *market based solutions* («soluciones de mercado»), en muchos casos para cubrir la demanda de la base de la pirámide, es decir, de las personas sumidas en la pobreza y con escaso poder adquisitivo. Este cambio en la oferta provoca que los agentes sociales, al estar dirigiendo sus productos, servicios y modelos a segmentos muy específicos de la población, reduzcan costes, exploten economías de escala y se centren en una serie de actividades más limitadas, pero más especializadas. La mentalidad de los agentes sociales no debe ser atender lo que necesitan estas personas, sino dar respuesta a lo que quieren. Muchas iniciativas han fracasado precisamente porque se ha planteado a los pobres como «beneficiarios» de la acción social, en lugar de «consumidores» que quieren adoptar un estilo de vida distinto, accediendo a la compra de una vivienda o un coche, o incluso a montar su propio negocio. ¿Quién diría que la venta de móviles en países como la India daría tan buenos resultados?

En definitiva, se trata de buscar nuevas formas de solucionar viejos problemas. El siguiente capítulo se centra en las tendencias y programas más actuales de la innovación social, con los [Objetivos de Desarrollo del Milenio](#) como telón de fondo. Transcurrida más de la mitad del plazo para alcanzarlos, establecido en 2015, aún queda mucho recorrido para lograr plenamente los ocho objetivos clave planteados por Naciones Unidas junto con otras veintitrés organizaciones internacionales. Se incluyen una gran diversidad de iniciativas, lideradas por todo tipo de agentes sociales en distintas partes del mundo. Quizá la tendencia que más destaca es que las propias personas que necesitan la ayuda ya están tomando sus propias decisiones y asumiendo la responsabilidad sobre sus vidas en lugar de depender de la ayuda humanitaria, con lo que desarrollan por sí mismas las mejoras sostenibles en sus vidas. Atendiendo a la alerta de la ONU de que el número de hambrientos superará en el año 2009 los 1.000 millones por primera vez⁵⁸, hoy más que nunca está claro que es hora de dar rienda suelta al poder de la innovación social.

a. La lucha contra la pobreza y la apuesta por el desarrollo

«Un hambriento dará más valor a cómo utilizar una caña de pescar que a la entrega de un pescado, porque una vez que se haya comido el pescado, volverá a tener hambre.»

Dicho popular

La naturaleza de la acción social está cambiando y las obras de caridad están dando paso a los fondos destinados a emprendedores de países en vías de desarrollo. Así, en lugares como el continente africano, donde los fondos para los proyectos de ayuda humanitaria ya se contabilizan en miles de millones de dólares, se ha comenzado a reforzar el mensaje *trade, not aid* (en español, «comercio en lugar de ayudas»). Entre las conclusiones del [World Economic Forum on Africa](#), celebrado en Cape Town en junio de 2009, se destacó que, aunque África ha sufrido un impacto menor del pronosticado debido a la recesión global, los Gobiernos del continente «deberían aprovechar la apertura a la reforma creada por la crisis» y «escuchar más atentamente a los negocios privados y a sus necesidades, y utilizar aquellas recomendaciones para crear un clima de inversión más favorable»⁵⁹.

Los emprendedores son un colectivo que está aumentando en número en los países en vías de desarrollo. A lo largo de esta publicación se está comprobando que las iniciativas sociales y medioambientales vienen cada vez más de la mano de agentes sociales de los propios países necesitados, y es que no hay mejor visión que la de las personas que viven el día a día enfrentadas con la dura realidad que pretenden solventar. El apoyo a los emprendedores en los países en vías de desarrollo «enseñándoles a pescar» da como resultado la creación de economías locales sostenibles. En este aspecto, destaca sobre todo el papel que pueden desempeñar las mujeres. En años recientes, estudios de Naciones Unidas y del Banco Mundial han demostrado que las mujeres empresarias son más proclives a contribuir al desarrollo de la comunidad que los hombres, y que, por lo tanto, son mejores candidatas para protagonizar los programas de apoyo. En palabras de la

⁵⁸ «El número de hambrientos superará este año los mil millones por primera vez», *elmundo.es* (20/09/2009).

⁵⁹ «Is trade, not aid, the answer for Africa?», *guardian.co.uk*, (25/05/2009).

estrella del rock y activista Bono: «Dale a un hombre un pescado; se lo comerá en un día. Dale a una mujer un microcrédito: ella, su marido, sus hijos y sus familiares comerán toda una vida»⁶⁰.

La excesiva dependencia que tienen los países en vías de desarrollo de la caridad de los países desarrollados es cualquier cosa menos sostenible. Si bien es verdad que las iniciativas han cambiado en las últimas dos décadas hacia programas más en la línea de la autosuficiencia, lo que realmente va a perfilar la solidaridad del siglo XXI son dos tendencias: la aplicación de soluciones de mercado a problemas sociales y el aumento de la importancia de los emprendedores sociales con origen en países en vías de desarrollo. Estas prácticas empresariales son el camino hacia el desarrollo urbano y la sostenibilidad de la economía local, ante un crecimiento sin precedentes de población en las ciudades y una gestión deficiente de los recursos que llevan la pobreza a límites incontrolables. Según los expertos del Future Trends Forum: «La población creciente y los cambios en los patrones de producción agrícola aumentarán la presión en las ciudades. Las barriadas pobres y la pobreza urbana constituirán la tónica general, y garantizar la salud pública y las condiciones de higiene se constituirán como un prioridad».

Soluciones de mercado para servir a la base de la pirámide

En el terreno de la innovación social, servir a la base de la pirámide implica ofrecer productos y servicios a los 4.000 millones de consumidores potenciales que viven con menos de dos euros al día. La idea de servir comercialmente a estas personas ha sido promovida por autores como C.K. Prahalad, catedrático de la [Ross School of Business de la University of Michigan](#) y reconocido como uno de los mayores expertos en gestión del mundo. Su línea de pensamiento sugiere que estas personas de bajos ingresos pueden ser el motor del siguiente capítulo del comercio y la prosperidad globales, así como una fuente de innovaciones que beneficiaría tanto a los países ricos como a los pobres (véase la [XI publicación Future Trends Forum, Competir en Tiempo de Cambios: Nuevas Reglas y el Papel de la Innovación](#)). «Como alternativa y complemento a los tradicionales gastos gubernamentales, ayudas y filantropía, las soluciones de mercado dan a las personas de ingresos bajos mejor acceso a productos y servicios socialmente beneficiosos que directamente mejoran la calidad de sus vidas y su manera de ganársela»⁶¹.

Según esta línea de pensamiento, el problema de la pobreza extrema se retroalimenta por la situación de exclusión de la economía de mercado que viven las personas de la base de la pirámide y, por tanto, las soluciones pasarían por incluirlas en ella. Además, confluyen otras circunstancias que hacen que este grupo sea merecedor de nuestra atención: sus necesidades básicas no están satisfechas, carecen de acceso a mercados formales de subsistencia y muchas veces se ven obligadas a pagar precios más altos por productos o servicios de menor calidad, dado que la oferta disponible dista mucho de ser la adecuada en términos de competencia en el mercado. Si se superan los obstáculos para cubrir sus necesidades básicas de agua potable, servicios sanitarios, suministros,

⁶⁰ <http://www.socialentrepreneurcoach.com/resources/women-entrepreneurs-culture.html>.

⁶¹ *Emerging Markets, Emerging Models: Market- Based Solutions to the Challenges of Global Poverty*, Monitor Group (marzo 2009).

viviendas, servicios financieros y comunicaciones, se incrementa el bienestar, la productividad y los niveles de ingresos, permitiendo de esta forma que las personas encuentren el camino para salir de la pobreza. Asimismo, involucrar a la base de la pirámide en la economía formal es condición sine qua non para la generación de riqueza para las familias y el crecimiento económico del país. Por último, la ineficiencia y la situación de monopolio que caracterizan a los mercados de los países en los que predominan los segmentos de población que conforman la base de la pirámide, crean barreras de entrada y motivan la falta de inversión, por lo que resulta crucial subsanar esta situación creando oportunidades de mercado para el sector privado.

Efectivamente, las empresas privadas del cuarto sector han sido en gran medida las encargadas de cubrir la demanda de productos y servicios de mayor calidad por parte de la base de la pirámide. Los problemas con los que se han encontrado al tratar de hacerlo son principalmente: la escasa oferta de productos y servicios para ellos, su difícil accesibilidad y el hecho de sean inasequibles para las personas de bajos ingresos (veáse la ilustración 15). En el terreno de las soluciones de mercado, las empresas privadas son las más capacitadas para superar estos obstáculos y adecuar la oferta a las especificidades de este colectivo. Estas empresas son las encargadas en este ámbito de identificar las oportunidades, de desarrollar los modelos de negocio innovadores y los productos adecuados, y, ante todo, de invertir en los mercados de la base de la pirámide. En el caso de los Gobiernos, su responsabilidad debe llevarlos a implantar las reformas necesarias en el ámbito comercial y en la regulación para permitir que el sector privado juegue un papel más activo en la atención a este mercado.

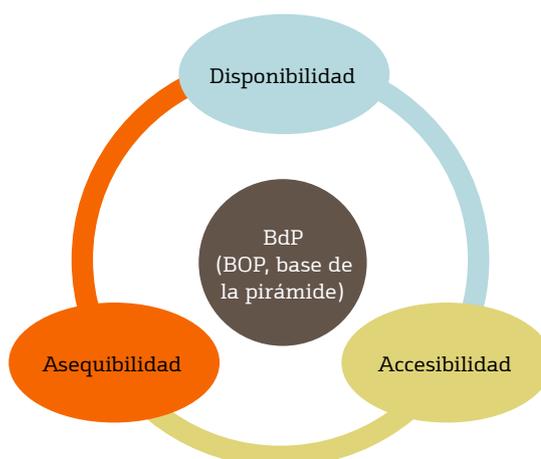


Ilustración 15: Principales obstáculos para servir a la base de la pirámide.
Fuente: Christine Auclair and Alban Jackohango, *Bottom of the Pyramid Approaches for Urban Sustainability*, Private Sector Unit, UN-HABITAT.

Sin embargo, ¿cuáles son los mercados de la base de la pirámide en los que se ha centrado tradicionalmente el sector privado? Según la publicación *Los Sigüientes 4 mil millones: Tamaño del Mercado y Estrategia de Negocios en la Base de la Pirámide*⁶², «las compañías multinacionales han sido pioneras, especialmente en los sectores de alimentación y productos de consumo masivo. Asimismo, importantes compañías que operan en el ámbito nacional han demostrado encontrarse entre las más innovadoras en satisfacer las necesidades de los consumidores y productores de la BdP [base de la pirámide], especialmente en sectores como vivienda, agricultura, bienes de consumo y servicios financieros». No obstante, muchos sectores han encontrado dificultades financieras y políticas a la hora de cosechar éxitos en los países en vías de desarrollo, como en el caso, por ejemplo, de los sistemas privados de acueductos urbanos o el sector del suministro eléctrico.

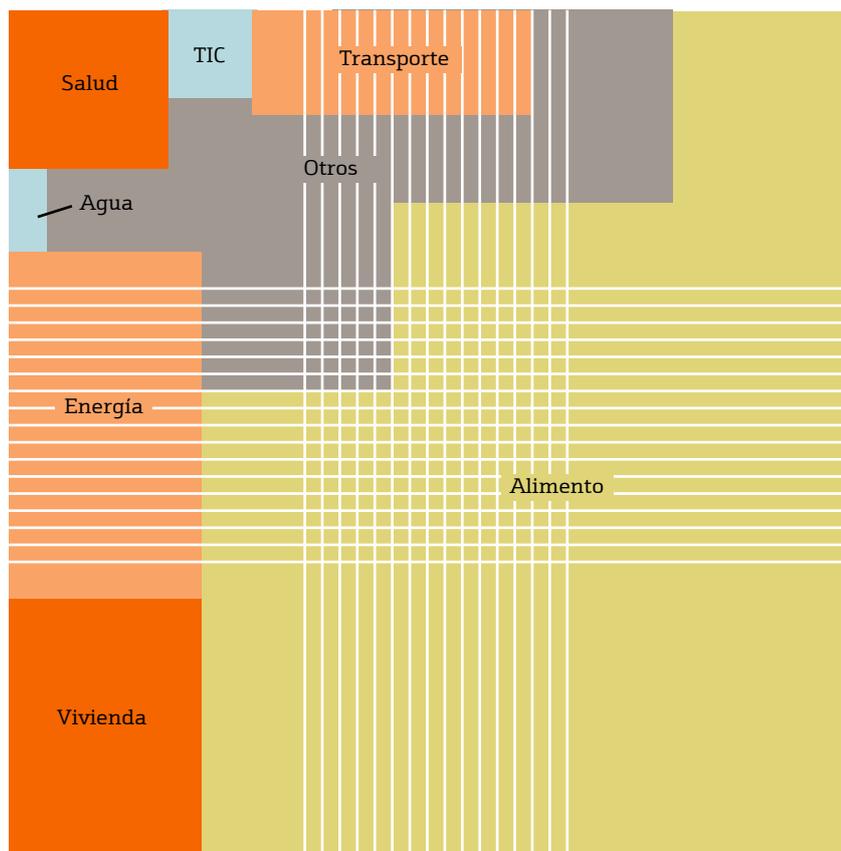


Ilustración 16: Mercado «Base de la Pirámide» estimado por sector (5 billones de dólares).
 Fuente: Hammond, A.L. et al., *Los Sigüientes 4 mil millones: Tamaño del Mercado y Estrategia de Negocios en la Base de la Pirámide*, World Resources Institute, International Finance Corporation, 2007.

⁶² Hammond, A.L. et al., *Los Sigüientes 4 mil millones: Tamaño del Mercado y Estrategia de Negocios en la Base de la Pirámide*, World Resources Institute, International Finance Corporation, 2007.

Según los expertos del Future Trends Forum, la mejora del acceso a las telecomunicaciones ha tenido un gran impacto en los países en vías de desarrollo. Incluso alguno se aventuró a estimar que cada dólar gastado en infraestructura supone en última instancia la generación de entre 10 y 100 dólares. Afirmaban que el uso del teléfono móvil en zonas rurales es un fenómeno asombroso que impulsa el crecimiento y cuyo impacto está todavía por ver: «La llegada de la fibra óptica de banda ancha a África presenta una oportunidad para iluminar "el continente oscuro"». Los teléfonos móviles han tenido al final un uso distinto al que se les otorgó en un principio. En lugar de limitarse a ser un medio de comunicación privado, su bajo coste y largo alcance han permitido a los emprendedores sociales que operan en países en vías de desarrollo llevar a cabo sus actividades diarias de negocio e, incluso, acceder a financiación, como se verá más adelante. Prueba de ello es que entre 2000 y 2005, el número de suscriptores de teléfonos móviles en países en desarrollo se multiplicó por cinco, hasta alcanzar casi 1.400 millones⁶³.

Volviendo a las barreras fundamentales a la hora de servir a la base de la pirámide, en el estudio *Emerging Markets, Emerging Models: Market- Based Solutions to the Challenges of Global Poverty*, llevado a cabo por [Monitor Group](#), se detallan varios modelos de negocio que han resultado exitosos a la hora de superar las barreras de accesibilidad, disponibilidad y precio que ponen freno a la demanda de productos y servicios por parte de la base de la pirámide. Además, se trata en gran parte de modelos de negocio que se han repetido a escala de manera exitosa o que tienen la posibilidad de hacerlo.

El modelo *pay-per-use* permite a los consumidores de la base de la pirámide pagar un precio más bajo por cada uso de un producto, servicio o instalación. De esta manera, el usuario no tiene que desembolsar una gran cantidad de dinero por bienes de consumo duraderos como linternas solares, bombas de agua, cocinas, etc., sino que le resulta más conveniente pagar una cuota cada vez que los utilice. En la India, los filtros de agua de carbón activado⁶⁴ se venden a un precio entre 900 y 1.500 rupias (18-30 dólares), con recambios de una duración de tres a seis meses que rondan las 400 rupias (8 dólares). Es un coste muy elevado por tener agua potable que [Byrraju Foundation](#) ha conseguido reducir a más o menos la mitad. Para ello, ha creado centros comunitarios de filtración que venden el agua purificada en contenedores de 12 litros por 1,5 rupias (0,03 dólares), lo que cubre las necesidades diarias de agua limpia en el hogar medio sin necesidad de comprar un purificador individual⁶⁵.

⁶³ Hammond, A.L. et al., *Los Sigüientes 4 mil millones: Tamaño del Mercado y Estrategia de Negocios en la Base la Pirámide*, World Resources Institute, International Finance Corporation, 2007.

⁶⁴ Los filtros de carbón activado tienen la capacidad de retener ciertas partículas (productos orgánicos, gases disueltos, cloros, etc.), muchas de las cuales producen olores y/o sabores indeseados, tanto en el aire como en el agua.

⁶⁵ *Emerging Markets, Emerging Models: Market- Based Solutions to the Challenges of Global Poverty*, Monitor Group (marzo 2009).

El segundo modelo es el llamado *No frills service* (literalmente, «servicio sin florituras»), que cubre las necesidades de los más pobres a precios muy bajos gracias a un recorte en los extras pero manteniendo la calidad lo suficientemente alta como para que los beneficios de pagar el servicio sean superiores a las otras alternativas. El modelo consiste en generar beneficios gracias al alto volumen de negocio que se genera debido al elevado uso de los activos y a la especialización del servicio. [Vaatsalya](#) se dedica a construir y gestionar hospitales/clínicas en zonas rurales, llevando servicios básicos de pediatría, ginecología, cirugía,

fisioterapia y diálisis donde más los necesitan, y ofreciéndolos a precios asequibles. Este modelo no se reduce a la medicina, sino que también es muy solicitado por los consumidores de la base de la pirámide para educación y servicios financieros. En la India, particularmente, existe un mercado fuerte para los servicios privados porque, aunque el Gobierno a menudo ofrece dichos servicios de manera gratuita, prefieren las alternativas privadas por motivos de calidad del servicio. No obstante, es importante tener en cuenta que este modelo es excesivamente dependiente, dada la naturaleza de los servicios que ofrece, de reclutar, formar y retener personal cualificado para garantizar la sostenibilidad del negocio. A ello se une que, en estos casos, el marketing es difícil de controlar porque se basa en el «boca a oreja» y en las recomendaciones personales.

El tercer modelo se llama *paraskilling* y complementa al anterior en tanto que divide los procesos de negocio en tareas más simples que pueden realizar trabajadores con poca cualificación. Tanto India's Microfinance Industry (MFIs) como [Aravind Eye Care](#) han llevado a cabo este proceso de reingeniería para aumentar la productividad de sus profesionales, encargando a personas menos cualificadas las tareas más repetitivas. El resultado en el primer caso ha sido un modelo que ha sido posible reproducir a escala hasta constituir una industria en sí misma, con más de 14 millones de prestatarios en la India y una futura expansión en Bangladesh. En el segundo caso se realizan 2.400 intervenciones por médico al año, comparado con los 300 de media en las clínicas indias⁶⁶.

El último modelo se presenta como solución al eterno problema de la distribución, especialmente cuando el objetivo es llegar a zonas rurales. Los expertos del Future Trends Forum coincidieron en que la innovación social no debe reducirse a la invención de nuevos productos o servicios, sino que en muchos casos se trata de encontrar maneras efectivas de hacer llegar esos productos y servicios, nuevos o ya existentes, a una mayoría de la población necesitada. De hecho, muchos planes de negocio han fracasado estrepitosamente debido en exclusiva a la falta de una estrategia de distribución. Para solventarlo, existe otro modelo de negocio que permite reducir costes y aumentar el alcance de la actividad: compartir canales de distribución. Para ello, se utilizan plataformas ya existentes cuyos canales o redes fueron creados con otro propósito. Esta práctica suele conllevar una alianza entre organizaciones en las que ambas salen ganando. Por ejemplo, la cooperación entre [FinComún](#), una institución financiera privada con vocación social en México, y el Grupo [Bimbo](#), una de las mayores organizaciones del sector alimentario en la Península Ibérica, ha permitido que [Bimbo](#) se aprovechara de la experiencia crediticia de [FinComún](#), mientras que ésta explota los canales y metodología de distribución de [Bimbo](#). Los agentes de la institución financiera hacen el reparto con los camiones de [Bimbo](#) mientras son informados del historial de pago de los clientes del grupo⁶⁷. Cuando entregan la mercancía, los agentes de [FinComún](#) ofrecen préstamos a los clientes que pagan a tiempo.

La implementación de estos modelos de negocio innovadores todavía no está demasiado extendida en países con poblaciones que forman parte de la base de la pirámide. Si bien es verdad que representan verdaderas oportunidades de negocio

⁶⁶ *Emerging Markets, Emerging Models: Market- Based Solutions to the Challenges of Global Poverty*, Monitor Group (marzo 2009).

⁶⁷ Ídem.

asociadas al cambio social y a la sostenibilidad económica, todavía no existen sectores que atraigan a grandes empresas y logren la escalabilidad. Sin embargo, la necesidad o aspiración de los integrantes de la base de la pirámide de adoptar patrones de consumo similares a los de los países desarrollados sirve de motor a la innovación social. Una vez discutida la manera de llegar a estos nuevos consumidores, ahora es el momento de analizar la situación desde otra perspectiva. Como se comentaba al principio de este capítulo, el panorama de la oferta en los países en vías de desarrollo está cambiando no sólo por el negocio de empresas de países desarrollados, sino también por la actividad que se genera a nivel nacional, incluso se podría decir que doméstico. Ha aparecido un nuevo tipo de emprendedor social, personas cuyo reconocimiento no viene de la mano de un MBA o una trayectoria de éxitos profesionales, sino de la simple necesidad de cambio en sus comunidades. Como decía C.K. Prahalad: «Si dejamos de pensar en los pobres como víctimas o una carga y empezamos a reconocerlos como emprendedores fuertes y creativos y consumidores con conciencia de valor, un mundo nuevo entero se abrirá [...]»⁶⁸.

Nuevos emprendedores sociales y el debate de los microcréditos

En un foro de debate abierto en el sitio web de SocialEdge titulado *Are the Only Innovations in Social Entrepreneurship Anglo-Saxon?*⁶⁹, los participantes discutían el hecho de que la gran mayoría de emprendedores sociales reconocidos son de países anglosajones. Los motivos son variados: los emprendedores sociales de países en vías de desarrollo no cuentan con los recursos financieros, sociales y mediáticos para darse a conocer; gran parte de las publicaciones relacionadas con el tema se distribuyen en inglés, con lo que este idioma se convierte en la «voz» de la actualidad en el terreno de la innovación social; y, finalmente, estos emprendedores no reciben formación especializada, por lo que consiguen salir de la pobreza con sus empresas, pero en muchos casos pasan bastante desapercibidos.

Sin embargo, los logros de estos emprendedores sociales anónimos se empiezan a conocer cada vez más. Aunque sus iniciativas no logran el nivel de escalabilidad deseable, están contribuyendo de manera muy significativa al bienestar de sus comunidades, con un importante impacto en su entorno más inmediato. La opinión de la mayoría de los expertos del Future Trends Forum coincide en que los emprendedores sociales de países pobres lo son por necesidad, no por vocación u elección. Algunos hablan de que «la gente de aquí [países desarrollados] está buscando problemas para resolver. En nuestros países [en vías de desarrollo] los problemas nos miran a nosotros»⁷⁰. Son personas que no quieren depender de la caridad, sino encontrar una manera sostenible de ganarse la vida y, con las herramientas y recursos necesarios, son capaces y están dispuestas a utilizarlos para servir a quienes las rodean. Uno de los recursos vitales para estos emprendedores es la microfinanciación, que posibilita a prestatarios pobres, que no pueden acceder a los préstamos tradicionales, financiar proyectos laborales. Desde el archiconocido Grameen Bank, que se creó en 1976 para conceder préstamos a los más necesitados en Bangladesh, se han sucedido los programas

⁶⁸ Christine Auclair and Alban Jackohango, *Bottom of the Pyramid Approaches for Urban Sustainability*, Private Sector Unit, UN-HABITAT.

⁶⁹ <http://www.socialedge.org/discussions/social-entrepreneurship/archive/2009/05/04/are-the-only-innovations-in-social-entrepreneurship-anglo-saxon>.

⁷⁰ *Ídem*.

de microcréditos concedidos a personas que pueden liderar el cambio social y económico desde «dentro». El Banco Mundial estima que existen unas 7.000 instituciones microfinancieras, sirviendo a unos 16 millones de pobres en países en desarrollo. Algunos bancos comerciales también han establecido fondos de microfinanciación. Incluso, como se ha comentado, hay sitios web que sirven de red social para que personas dispuestas a donar dinero a iniciativas innovadoras de carácter social contacten con emprendedores de todo el mundo. Las Naciones Unidas declararon el año 2005 como «el año internacional del microcrédito». Acontecimientos como éste parecen despejar las dudas sobre la importancia de este instrumento financiero para combatir la pobreza. Sin embargo, un artículo publicado en la *Stanford Social Innovation Review* plantea los siguientes dos escenarios: «(1) Un microfinanciador presta 200 dólares a 500 mujeres para que cada una se compre una máquina de coser y monte su propia microempresa de arreglos, o (2) un prestamista tradicional presta 100.000 dólares a un emprendedor astuto y ayuda a que monte un negocio de fabricación de ropa que contrata a 500 personas»⁷¹.

Desde luego da que pensar que en un caso las mujeres probablemente sólo ganen el dinero suficiente para que subsista su familia y encima deben competir con las otras en un mercado de nicho, mientras que en el otro caso una fábrica de ropa puede alcanzar economías de escala, incorporar tecnología punta a sus procesos e inculcar técnicas organizativas de las que se beneficie su plantilla. En medio de «la moda de los microcréditos», algunos expertos ya se han apresurado a defender la creación de puestos de trabajo y el aumento de la productividad de los trabajadores en lugar de invertir en la microfinanciación.

Por un lado, los microcréditos, obviamente, ofrecen cobertura financiera a los segmentos de población que no interesan a la banca tradicional. Incluso algunas organizaciones que hacen posibles los microcréditos ofrecen, además del préstamo, educación, formación y asistencia médica. Han sido especialmente beneficiosos para la población femenina de países en vías de desarrollo, que han logrado más poder económico y social gracias a la oportunidad que se les ha brindado de crear sus propios negocios. Por otro lado, se sostiene que «los microcréditos son más beneficiosos para los prestatarios que viven por encima del umbral de pobreza que para los que viven por debajo de él. Esto ocurre porque los clientes con más ingresos están más dispuestos a asumir riesgos, como invertir en nuevas tecnologías, que tienen una mayor probabilidad de aumentar los flujos de ingresos. Los prestatarios pobres, en cambio, tienden a pedir préstamos conservadores que protejan su subsistencia, y rara vez invierten en nueva tecnología, activos o contratación de personal»⁷². Además, algunos bancos comerciales, en contraste con las organizaciones sin ánimo de lucro que cuentan con el mismo servicio, ofrecen microcréditos cobrando tipos de interés altos que endeudan aún más a los emprendedores sociales. También cabe destacar que la microfinanciación «libera» a los Gobiernos de ciertas responsabilidades económicas y estrategias de crecimiento que deberían estar asumiendo para encauzar el progreso de sus países.

⁷¹ «Microfinance Misses Its Mark», *Stanford Social Innovation Review*, 2007.

⁷² Ídem.

Son prácticamente inexistentes los casos en los que se ha logrado la escalabilidad de un negocio de un emprendedor social que contribuya a la erradicación de la pobreza. Estos emprendedores no han recibido formación especializada y no cuentan con los activos necesarios para operar a mayor escala y lograr la eficiencia. A Mo Ibrahim, nacido en Sudán y con nacionalidad británica, fundador de la empresa de telecomunicaciones [Celtel](#) (subsidiaria de Zain Group), le costó una educación universitaria y una dilatada experiencia laboral en multinacionales –oportunidad con la que desde luego no cuentan los emprendedores sociales medios de países en vías de desarrollo–, para crear una empresa que fue adquirida por 3.400 millones de dólares en 2005 y opera actualmente en quince países del continente africano⁷³.

Como conclusión, los microcréditos son una gran innovación social que ha impactado de manera muy positiva, especialmente en el ámbito de la defensa de la mujer. No hay duda de que «ayuda a los pobres durante crisis cíclicas o inesperadas y, de este modo, reduce su vulnerabilidad». En España, MicroBank, la banca social de [la Caixa](#), ha concedido 332 millones de euros a un total de 52.000 clientes en sus dos primeros años de funcionamiento. Además, ha posibilitado la creación de 16.000 puestos de trabajo. Un 54,5% de los microcréditos concedidos tenían como destino aliviar la situación familiar y un 32% la puesta en marcha de nuevos negocios o su continuidad. No obstante, tal y como se ha explicado anteriormente, los microcréditos no se pueden considerar la panacea para la erradicación de la pobreza.

b. La protección del medio ambiente

«La fuente de energía más barata es la energía nunca utilizada.»
World Economic Forum⁷⁴

A finales del verano de 2009, Ban Ki-moon, secretario general de la ONU, advirtió de que «el Ártico se está calentando más rápido que cualquier otro lugar en la Tierra» y «podría quedarse sin hielo para 2030». Ya se observa un aumento del nivel del mar, que para finales del siglo **xxi** podría subir entre 50 centímetros y dos metros, poniendo en peligro a las poblaciones que viven en islas, en zonas costeras y deltas, entre otros lugares. Ban lamentó que pese a ello se siga observando «inercia» en la lucha contra el cambio climático, lo que se evidencia en «los limitados progresos en las negociaciones» de Copenhague⁷⁵.

El cambio climático, la amenaza de la seguridad del suministro energético, la escasez de agua, la pérdida de biodiversidad y la extinción de especies, la sobreexplotación pesquera, la destrucción del ecosistema, los contaminantes tóxicos, la deforestación, la sobrecarga de nutrientes y fijación de nitrógeno, la expansión descontrolada de las ciudades... todos estos retos medioambientales forman la interminable lista de asuntos que están en boca de políticos, expertos y representantes globales. La protección del medio ambiente pasó de ser en los años sesenta un asunto únicamente regulado por los Gobiernos de los países desarrollados, a una exigencia en los años noventa por parte de compañías

⁷³ Hammond, A.L. et al., *Los Sigüientes 4 mil millones: Tamaño del Mercado y Estrategia de Negocios en la Base de la Pirámide*, World Resources Institute, International Finance Corporation, 2007.

⁷⁴ *Growing opportunities: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems*, Allianz, DuPont, Skoll Foundation, SustainAbility.

⁷⁵ «Ban Ki-moon advierte de que el Ártico puede quedarse sin hielo en 2030», *elmundo.es* (3/09/2009).

aseguradoras y consumidores que presionaban a las empresas para que fueran medioambientalmente responsables, a finalmente ser considerada en la actualidad un verdadero reto para la humanidad. En definitiva, la sostenibilidad medioambiental, que es uno de los ocho [Objetivos de Desarrollo del Milenio](#), es una cuestión que preocupa a todo el conjunto de la sociedad porque entiende «la necesidad de cubrir las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades»⁷⁶.

Los políticos de todo el mundo tratan el respeto al medio ambiente como un asunto más en sus agendas de relaciones diplomáticas internacionales. Las reuniones de los países desarrollados se han sucedido a lo largo de los años, enmarcadas en el Protocolo de Kyoto y más recientemente en el Copenhague Climate Council, y poco a poco se han ido incorporando otros países al compromiso de establecer una normativa común a nivel global. En este sentido, la atención empieza a centrarse en las economías BRIC (Brasil, Rusia, la India y China) dado el tirón de la demanda energética que están protagonizando, además de otras economías emergentes que presentan cifras significativas de crecimiento económico como Sudáfrica, México, Indonesia o Corea del Sur. Un titular de julio de 2009 acerca de la reunión celebrada en L'Aquila (Italia) señalaba que «Los países emergentes se unen a los ricos del G-8 para luchar contra el cambio climático y cerrar Doha»⁷⁷. Los países ricos del G-8 y los países emergentes del G-5 (Brasil, China, la India, México y Sudáfrica) acordaron establecer como objetivo la limitación del aumento de la temperatura media global en dos grados centígrados. Pese a que los países emergentes no han sido tan específicos como los del G-8 en lo referente al compromiso en el que anunciaron la reducción de sus emisiones de CO₂ en un 80% para 2050 respecto a 1990, la reunión supone un acercamiento entre estos dos grupos de países en la lucha contra el cambio climático.

A new ranking of the world's most innovative countries es un informe elaborado por The Economist Intelligence Unit con el objetivo de clasificar a 82 países del mundo en función de su capacidad innovadora. Los Gobiernos consideran la innovación como esencial para el crecimiento económico; las compañías la consideran fundamental como herramienta de ventaja competitiva. Por lo tanto, un puesto aventajado en este *ranking* tiene implicaciones tanto macroeconómicas como microeconómicas. La parte más interesante del informe es el peso del 25% que tiene la innovación medioambiental en el índice total de innovación. Para calcularlo, se analizan los siguientes datos del país: política medioambiental, oportunidades del mercado, política de libre competencia e inversión extranjera, comercio exterior, impuestos, financiación, mercado laboral e infraestructuras. El primer, segundo y tercer puesto en cuanto al índice de innovación medioambiental entre los años 2004-2008 lo ostentaron Dinamarca, Singapur y Finlandia. En efecto, es de sobra conocido el espíritu innovador de los países nórdicos, en especial en la implementación de iniciativas medioambientales. Por ello, no sorprende que, además, estén posicionados entre los diez primeros puestos del índice total de innovación. Como curiosidad, España está situada en el puesto 20 del índice de innovación medioambiental.

⁷⁶ Brundtland Commission. Report of the UN World Commission on Environment and Development, November 1987
<http://www.un.org/documents/gares/42/ares42-187.htm>.

⁷⁷ <http://www.rtve.es/noticias/20090709/los-paises-emergentes-unen-los-ricos-del-g-8-para-luchar-contra-cambio-climatico-cerrar-doha/284349.shtml>.

La preocupación por el medio ambiente también se ha extendido al ámbito de los negocios. Las empresas tratan de minimizar el impacto de su actividad e impregnar de cultura empresarial sus decisiones de responsabilidad social empresarial. Los expertos del Future Trends Forum opinan que es importante destacar que cada vez hay más empresas que consideran el cambio social (y, por extensión medioambiental) como una parte fundamental de las decisiones estratégicas de las organizaciones para la que trabajan, en lugar de simplemente reducir su ámbito de preocupación a la responsabilidad social empresarial. Las empresas privadas son auténticos motores de la innovación social y medioambiental porque disponen de recursos financieros que no se limitan a las fuentes tradicionales de capital, así como de una capacidad organizativa que permite materializar la innovación en cambios tangibles. Tradicionalmente, se asocia la idea de los proyectos de innovación social a empresas y/o emprendedores sociales establecidos en países desarrollados. Sin embargo, se observa la creciente tendencia a la aparición de agentes sociales establecidos en países en vías de desarrollo que incuban, desarrollan e implementan con éxito sus proyectos de innovación social. Para liderar estos cambios, la innovación medioambiental cuenta con modelos de negocio muy específicos dedicados a la causa. En concreto, el concepto de *Sustainopreneurship* se refiere a la creación de negocios para resolver los problemas relacionados con la sostenibilidad, fijando objetivos estratégicos de carácter medioambiental y valiéndose de la innovación para conseguirlos. Para muchos expertos, mientras que los Gobiernos no tienen ni la voluntad ni la capacidad para fomentar la innovación por sí solos, el sector privado es una clara fuente de creatividad e innovación tan necesarias para alcanzar la sostenibilidad de las iniciativas medioambientales. En otras palabras, se trata del llamado «negocio con una causa», que transforma los problemas globales, como el cambio climático y otras cuestiones de protección medioambiental, en oportunidades de negocio gracias a la innovación en el ámbito de la sostenibilidad.

Por último, los consumidores tanto de países desarrollados como de países en vías de desarrollo se han vuelto más exigentes a la hora de elegir y adquirir productos y servicios «verdes». De hecho, los consumidores de países en vías de desarrollo se han empezado a involucrar tanto que, por ejemplo, un 85% de consumidores en Indonesia afirma haber comprado un producto o servicio específicamente porque era producido de un modo responsable (véase la XI publicación del Future Trends Forum de la Fundación de la Innovación Bankinter, *Competir en Tiempo de Cambios: Nuevas Reglas y el Papel de la Innovación*). The Natural Marketing Institute ha detectado distintos segmentos de mercado en base al impacto que tienen las acciones sostenibles de las empresas en sus decisiones de compra, entre los que destacan por ser especialmente responsables desde el punto de vista medioambiental los LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) y los naturalistas, que conjuntamente representan un 38% de los consumidores estadounidenses. Los primeros mantienen un «estilo de vida saludable y sostenible» y no sólo realizan compras «verdes» sino que, además, apoyan los programas afines y son colaboradores activos en la defensa del medio ambiente. Los segundos pertenecen al segmento proclive a la compra de productos de alimentación identificados como naturales/orgánicos. Sin embargo, no presentan

un compromiso político con el medio ambiente que vaya más allá ni compran bienes ecológicos de otro tipo.

Iniciativas medioambientales innovadoras

El panorama de las iniciativas medioambientales es muy extenso, por lo que a continuación se incluye una serie de iniciativas que, lejos de caer en los tradicionales proyectos de conservación del ecosistema, destacan por su carácter innovador, creativo, tecnológico y escalable.

Bienvenidos al mundo 'cleantech'

En los últimos años, el sector *cleantech* (tecnología limpia) ha experimentado un importante crecimiento gracias a la creciente atención mediática hacia la seguridad energética y el cambio climático. Tal y como ocurrió con el sector farmacéutico a gran escala, en el que el gasto en I+D tradicional no resultaba rentable y la innovación empezó a venir de la biotecnología, en el sector energético la tendencia apunta que las grandes empresas den paso a otras más pequeñas con nuevas ideas y proyectos innovadores en torno a la energía sostenible. El término *cleantech* es una marca registrada de la compañía pionera [The Cleantech Venture Network \(CVN\)](#), definido como «un rango diverso de productos, servicios y procesos que están inherentemente diseñados para proporcionar rendimiento a un coste menor, reducir de manera significativa o eliminar por completo el impacto medioambiental y, de esta manera, mejorar la calidad de vida». CVN trabaja en las siguientes iniciativas: generación y almacenamiento de energía; infraestructura energética; eficiencia energética; transporte y logística; gestión y purificación del agua; calidad del aire; recuperación y reciclaje de materiales; y TI medioambiental, entre otros. De manera similar, [General Electric \(GE\)](#) ha lanzado su iniciativa Ecomagination, que pretende cubrir las exigencias por parte de sus clientes de productos más eficientes energéticamente e impulsar un crecimiento más sostenible para la propia GE. En palabras de la compañía, «Ecomagination refleja el compromiso de GE de invertir en un futuro que cree soluciones innovadoras a retos medioambientales, y proporcione productos y servicios valiosos a los clientes a la vez que genera crecimiento rentable para la compañía». En su cuarto año después del lanzamiento, GE ha demostrado que «ser verde» resulta incluso rentable: la empresa ha aumentado su portafolio Ecomagination de 17 productos en 2005 a más de 80 a día de hoy. Los ingresos en 2008 alcanzaron los 17.000 millones de dólares, que se traducen en un crecimiento del 21% respecto al año pasado.

La moda del *cleantech* también ha llegado a los países emergentes. En la India, las empresas de este sector han recaudado un total de 131 millones de dólares en el segundo cuatrimestre de 2009, un aumento del 167% respecto al cuatrimestre anterior⁷⁸. Aunque las cifras del sector habían experimentado caídas importantes en los últimos meses, estos últimos resultados son señal de cierta recuperación. Destacan las inversiones *cleantech* en transportes, específicamente vehículos, biofuels y baterías, gracias en parte a la atención ofrecida al sector del automóvil y

⁷⁸ «Indian cleantech companies raised a total of \$131 mln last qtr», *Reuters India* (2/07/2009).

a las medidas de estímulo económico de los Gobiernos. Para el sector de la energía solar, sin embargo, las noticias no son buenas porque ha presentado el peor nivel de inversión en los últimos tres años.

En busca de la ciudad verde

La planificación y el diseño integrado de ciudades puede ayudar a lograr una reducción en las emisiones contaminantes gracias a la puesta en marcha de prácticas excepcionales aplicadas a escala. Son muchas las iniciativas que abogan por las llamadas *eco-cities* como vía para devolver la biodiversidad al corazón de las ciudades y de invertir la tendencia a la expansión descontrolada de las ciudades. La idea se centra en el diseño de ciudades y edificios siguiendo una planificación que responda a las necesidades humanas y al «acceso por proximidad», en lugar del desorden actual motivado por la conducción en exceso, el consumo desmedido y la destrucción del medio ambiente⁷⁹. Algunas de las medidas que se pretenden fomentar en estas «eco-ciudades» son la limitación o prohibición de aparcamiento, la orientación solar de los edificios para conservar energía, la restauración de la naturaleza mediante terrazas y tejados ajardinados, y la construcción de calles y pasadizos peatonales o zonas comerciales distribuidas para acotar el desplazamiento. En este sentido, cabe recordar el anuncio de Coca Cola que en el verano de 2009 instaba a los españoles a consumir únicamente la bebida que hubiera sido embotellada en instalaciones locales con el fin de reducir las emisiones de CO₂ derivadas de la distribución.

El crecimiento económico en Asia y Oriente Medio lleva aparejado un floreciente desarrollo urbanístico. Sin embargo, la regulación del impacto medioambiental es a menudo mínima, por lo que resulta necesaria la inversión en eficiencia energética para reducir el impacto negativo. Si, por ejemplo, se toma el caso de China, con la expectativa de 400 millones de personas migrando del campo a las ciudades en los próximos treinta años⁸⁰, las eco-ciudades responsables y eficientes desde el punto de vista medioambiental son una solución muy atractiva. Por un lado, el país estaría contribuyendo al cumplimiento de la normativa internacional relativa a las emisiones de CO₂. Por otro, representa un gran nicho de mercado para empresas dedicadas a la innovación social y a la sostenibilidad medioambiental. En Singapur, la empresa [City Developments Limited \(CDL\)](#) ha llevado a cabo el diseño y construcción de los edificios reconocidos como los más eficientes energéticamente en el país y en toda Asia. CDL ha ampliado sus operaciones a diecisiete países en Asia, Europa, Norteamérica y Australia, con más de 200 filiales y compañías asociadas.

En el otro extremo se sitúan aquellas iniciativas que tienen por objetivo poner freno al daño ya causado por el crecimiento urbano sin planificación. [Waste Concern Group](#) es una iniciativa dedicada a la gestión de residuos y reciclaje en Bangladesh. El grupo está formado por una organización sin ánimo de lucro en colaboración con una serie de empresas privadas que aportan visión de negocio y capacidad tecnológica. La labor de la organización ha sido reconocida con numerosos premios concedidos por el Programa de Desarrollo de las Naciones

⁷⁹ <http://www.ecocitybuilders.org>,
<http://www.ecocitiesproject.org.uk/>,
<http://www.eco-cities.net/>.

⁸⁰ *Growing opportunities: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems*, Allianz, DuPont, Skoll Foundation, SustainAbility.

Unidas, por Ashoka y por la [Schwab Foundation for Social Entrepreneurship](#). [Cleantech Innovation Institute](#) se ha propuesto convencer al negocio de taxis en Toronto (con la idea de extenderlo a toda Canadá y después a Estados Unidos) para que comiencen a utilizar vehículos híbridos, con lo que reducirían el 70% de sus emisiones. Un taxi recorre al año diez veces más kilómetros que la media de vehículos, por lo que cambiar 200.000 taxis a vehículos híbridos tendría el mismo efecto que convertir... ¡2.000.000 de coches!⁸¹.

Aumentando la escala de las innovaciones medioambientales

Se ha comentado en este estudio que la dificultad del éxito de la innovación social reside en lograr la escalabilidad de las innovaciones, más que en crear un determinado producto o servicio. Environmental Defense es una organización sin ánimo de lucro con sede en Nueva York que destaca precisamente por ayudar a cientos de empresas (McDonald's, FedEx, Wal-Mart, etc.) a operar sus negocios de manera más responsable con el medio ambiente y, posteriormente, a ampliar la escala de sus innovaciones hasta conseguir cambiar las prácticas de todo un sector⁸².

Otro ejemplo de iniciativa que comenzó como solución a un reto local y está siendo ampliado a distintas áreas geográficas se encuentra en el ámbito de la gestión de un recurso escaso como el agua. El abastecimiento de agua en Singapur resultaba insostenible cuando, al separarse de Malasia en 1965, se decidió que este último país prolongaría las tuberías de agua hasta Singapur. Esta dependencia excesiva motivó que Singapur buscara alternativas innovadoras para el abastecimiento de agua. Una de las iniciativas más exitosas la han constituido las plantas de reciclaje de agua que permiten obtener agua potable aplicando una serie de tratamientos al agua residual o salada. La empresa más grande que se encuentra detrás de la gestión de estas plantas, [Hyflux](#), ha expandido su presencia a China, ha iniciado también sus operaciones en los mercados de Oriente Medio, y tiene planes de expansión al Sureste Asiático y África, además de haberse convertido en pública y de cotizar en la Bolsa de Singapur. Este caso es un buen ejemplo de cómo una situación de escasez crea la necesidad imperiosa de encontrar una solución sostenible, la cual da lugar a un modelo de innovación que termina por convertirse en un negocio a nivel global⁸³.

En el capítulo dedicado a la escalabilidad de la innovación social se comentaba que, además de la apertura de nuevas filiales, otra vía para lograr un impacto mayor de la actividad era la formación de alianzas entre agentes. Éste es el caso de la *joint venture* entre Grameen Bank y [Danone](#), comprometida con la protección del medio ambiente por medio del desarrollo de energía solar y biogás, así como el empaquetado ecológico e innovador de sus productos. Además, la alianza permite llegar a un mercado como el de Bangladesh, algo que de otra manera hubiera sido demasiado complicado, y ofrecer productos lácteos a un precio asequible, de manera que se cubren las necesidades nutricionales de los niños en edad de crecimiento⁸⁴.

⁸¹ *Growing opportunities: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems*, Allianz, DuPont, Skoll Foundation, SustainAbility.

⁸² Heather McLeod Grant & Leslie R. Crutchfield, «Creating High-Impact Nonprofits», *Stanford Social Innovation Review*, 2007.

⁸³ *A New Mindset for Corporate Sustainability*, A White Paper sponsored by BT and Cisco, 2008.

⁸⁴ *Scalable Solutions: The role of social entrepreneurship in solving sustainability challenges*, Skoll Foundation, noviembre, 2006.

La importancia de la conciencia medioambiental

La preocupación por el medio ambiente está a la orden del día: en los hogares, en el trabajo, en las escuelas... Se bombardea diariamente a las personas con mensajes de uso de bombillas de bajo consumo, bolsas de la compra reutilizables, reciclaje de papel y plástico y, en general, cualquier producto o servicio «verde» que cumpla estándares de sostenibilidad medioambiental. Tan es así, que hay sitios web o *blogs* como <http://www.orbitaverde.com/> y <http://simplegreencleaning.com/> en los que se incluyen aquellos productos o servicios que ofrecen una manera de limpiar la casa sin contaminar el medio ambiente, y evitar así los riesgos de salud asociados a los productos de limpieza tóxicos. La sociedad nunca ha sido más consciente de las consecuencias de la degradación medioambiental y del cambio climático. Con titulares repletos de huracanes, *tsunamis* y demás desastres naturales, los individuos se dan cuenta del efecto tan negativo que pueden generar sus actividades cotidianas. En el terreno de la innovación social encontramos iniciativas cuyo objetivo es arrojar luz –más aún si cabe–, a las cuestiones medioambientales que debemos solucionar con celeridad para generar un modo de vida sostenible. En el caso del desastre del huracán Katrina en Nueva Orleans, la Rockefeller Foundation apoyó el desarrollo de Unified New Orleans Plan (UNOP) centrado en mejorar la protección contra inundaciones, rehabilitar los barrios afectados, proporcionar viviendas asequibles, ampliar los servicios públicos y trabajar para lograr un sistema educativo y sanitario avanzado⁸⁵.

En Ashoka España, son varios los emprendedores sociales que han creado programas con el fin de concienciar a la sociedad sobre las causas medioambientales. Jordi Pietx ha generado nuevos mecanismos de conservación del territorio en España que posibilitan que, más allá de las Administraciones Públicas, sean los propietarios particulares, los ayuntamientos y la sociedad civil en general quienes puedan ejercer activamente su responsabilidad de conservar la tierra y su biodiversidad. Para ello, ha diseñado las herramientas técnicas, jurídicas y de participación necesarias para facilitar el establecimiento de acuerdos voluntarios entre propietarios y entidades ambientales que establecen la gestión y el cuidado de la tierra. Antonio García Allut, por su parte, ha desarrollado un modelo integral y sistémico que hace viable la existencia de las comunidades de pesca artesanal, convirtiendo al pescador en gestor del medio ambiente marino y actuando sobre las causas y factores que están poniendo en peligro la existencia de las comunidades de pescadores tradicionales. Para ello, ha creado la empresa Lonxanet (www.lonxanet.com), un nuevo sistema de distribución directa del pescado, que vende directamente a particulares y restaurantes de toda España, y ofrece al pescador un precio más alto que otros intermediarios. Además, para aumentar el valor del producto de la pesca tradicional se implementa un sistema de trazabilidad (desde la captura hasta el consumidor final), y se implica a otros sectores económicos y sociales, como la restauración, creando una Red de Restaurantes por la Conservación del Ecosistema Marino. En ambos casos, la implicación de las comunidades ha llevado a un cambio de mentalidad de los interesados⁸⁶.

⁸⁵ «Smart Globalization: Benefiting More People, More Fully, in More Places», *The Rockefeller Foundation 2007 Annual Report*.

⁸⁶ <http://www.ashoka.es/comunicadosprensa>.

De igual manera, [The Green Belt Movement \(GBM\)](#) fue establecido en 1977 por el Consejo Nacional de Mujeres en Kenia. No sería más que otra iniciativa dedicada a reestablecer el entorno natural ayudando a plantar y cuidar árboles en «cinturones verdes» de áreas urbanas y rurales del país si no fuera por su labor innovadora de concienciación. Durante los últimos diez años, el movimiento ha organizado más de 6.000 grupos de comunidades con el objetivo de promover la movilización local y la mejora del bienestar a través de actividades medioambientales⁸⁷. A nivel internacional, [Young Global Leaders del World Economic Forum](#) ha creado grupos de trabajo para aumentar la conciencia sobre el cambio climático, fomentar la participación del sector privado en la identificación de las oportunidades de negocio y difundir las mejores prácticas para el cambio de comportamiento de los consumidores. Durante la reunión anual de 2007 del Foro Económico Mundial en Davos, pusieron en marcha la Love Campaign («Campaña Amor») y lanzaron el libro *Book of Love* («Libro del Amor»), un manifiesto dirigido a los líderes de los negocios y la política mundiales que resume la manera de lograr victorias medioambientales para reducir las consecuencias negativas del cambio climático⁸⁸.

c. La cohesión social

En los círculos de innovación social se debate sobre las dificultades para lograr la cohesión social en las distintas sociedades del mundo. Sin embargo, en un mundo cada vez más globalizado, tiene todo el sentido hablar de una «cohesión global», más aún si se tiene en cuenta que fomentar una asociación mundial es el octavo de los Objetivos del Milenio. Según explicaba un artículo titulado «Towards global cohesion» («Hacia la cohesión global») de finales de 2007⁸⁹, el multilateralismo está tomando fuerza porque los países se encaminan poco a poco hacia la búsqueda de un consenso entre todos los representantes mundiales, en lugar de imponer su voluntad de manera unilateral. De hecho, la Organización de las Naciones Unidas se estableció en un principio como una institución multilateral con el propósito de evitar el conflicto internacional, aunque su ámbito de acción se ha ampliado desde entonces a diversas cuestiones de naturaleza económica, social, cultural y medioambiental, todo ello a nivel global.

Se podría decir que la ONU y todos los organismos satélites que operan a su alrededor actúan como agentes de innovación social en sí mismos. Por un lado, se han propuesto la resolución de la variada problemática que fractura la cohesión social a nivel internacional: el terrorismo, el crimen organizado, la escasez de recursos globales, la degradación medioambiental, el cambio climático, el fallo del sistema económico internacional o los conflictos armados. Por otro lado, el debate y la toma de decisiones sobre los asuntos internacionales ya no son cuestiones exclusivas de políticos y diplomáticos; ahora intervienen las organizaciones no gubernamentales, que identifican mejor los problemas humanitarios y medioambientales y encuentran soluciones más efectivas. Los Estados y las agencias internacionales solicitan cada vez más la ayuda de las organizaciones no gubernamentales para la gestión de proyectos. También las corporaciones están siendo involucradas por sus capacidades técnicas y su orientación al servicio. En

⁸⁷ Sarah H. Alvord, L. David Brown y Christine W. Letts, *Social Entrepreneurship Leadership that Facilitates Societal Transformation*, Harvard University.

⁸⁸ <http://earthlovemovement.org>.

⁸⁹ «Towards global cohesion: Gray Southon examines the role of the United Nations in global development», *New Zealand International Review*, noviembre, 2007.

definitiva, se está apostando por la construcción de una sociedad civil globalizada en la que participen activamente todos los agentes que la conforman.

Con todo ello, el propósito por parte de la ONU de fomentar una asociación mundial como uno de los Objetivos del Milenio se materializa en su compromiso por lograr el buen gobierno, el desarrollo de la sociedad y la reducción de la pobreza, en los planos nacional e internacional. También se propone atender las necesidades especiales de los países menos desarrollados, aliviando a los países muy endeudados mediante la cancelación de su deuda bilateral oficial, y concediéndoles asistencia oficial para el desarrollo. Además, se marca una serie de metas relativas a la cooperación con las empresas farmacéuticas en los países en desarrollo para proporcionar acceso a los medicamentos esenciales a precios asequibles, así como de colaboración con el sector privado para darles acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías⁹⁰.

En la mayoría de los países desarrollados se da por sentado que lo normal es vivir según un contrato social entre el Gobierno, las empresas y los trabajadores, que garantiza un nivel básico de seguridad social y económica. Es ahora, a comienzos del siglo XXI, cuando se empiezan a notar los efectos de una fractura cada vez mayor en ese contrato social, en el que los niveles de desempleo se disparan a la mínima perturbación, los costes médicos de los trabajadores exceden sus posibilidades de pago, las empresas a menudo recortan beneficios sociales y el Estado ya no es capaz de frenar las desigualdades. Desgraciadamente, aumenta el número de familias en las que uno o más miembros han perdido su puesto de trabajo, que apenas llegan a fin de mes y que, en última instancia, se ven obligadas a recurrir a la beneficencia. A las consecuencias coyunturales de la crisis se une un problema de carácter estructural: la lucha contra la discriminación laboral de personas especialmente vulnerables, es decir, los inmigrantes, la población emigrante interior, las personas con discapacidad, las minorías étnicas (esencialmente la comunidad gitana), los reclusos a punto de finalizar su condena, los jóvenes con medidas judiciales de internamiento, los ex-toxicómanos y, en general, todas aquellas personas que pertenezcan a colectivos en riesgo de exclusión.

Muy lejos de esta realidad social viven los países en vías de desarrollo. En ellos muchas veces ni siquiera se puede hablar de seguridad económica y social, o de un marco de regulación que asiente las bases de un sistema económico estable y sostenible. Tampoco existe la cohesión social necesaria para propiciar la aparición de sinergias positivas entre el crecimiento económico y la equidad social en el contexto de la modernización productiva.

En ambos casos, tanto en el de los países en vías de desarrollo social como en el de los países desarrollados, para resolver los problemas estructurales que frenan la integración social es crucial la implementación de modelos que contribuyan al bienestar social y a fomentar la actividad económica en pos del desarrollo de las comunidades desfavorecidas. Para ello, es necesario fomentar la participación y la inserción laboral de los grupos de exclusión. Asimismo, se otorga especial

⁹⁰ <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/global.shtml>.

importancia al objetivo de fortalecer una democracia política participativa e inclusiva.

Inserción laboral directa de otros grupos de exclusión

Es frecuente oír que «el trabajo dignifica». Esta afirmación es totalmente cierta si se tiene en cuenta que realizando una labor podemos desarrollar nuestro intelecto y nuestras habilidades, tanto físicas como mentales. Trabajar hace al individuo sentirse bien consigo mismo, sabiendo que aporta bienestar a su familia y a la sociedad. Además, la falta de empleo es fuente de otros problemas que no hacen más que empeorar la situación, generando más desempleo y provocando incluso que se entre en un círculo vicioso. Tan es así, que la [CEPAL](#) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) presentaba como parte de sus conclusiones en el informe *Panorama social de América Latina 2008* que «la falta de empleo, deserción educacional, desigualdad de oportunidades, segregación urbana y falta de espacios de expresión son circunstancias que agravan la violencia en la juventud latinoamericana»⁹¹.

La inserción laboral de los grupos de exclusión social es el objetivo de muchas organizaciones. Los beneficiarios de las iniciativas suelen ser personas que se encuentran en una situación de desventaja con respecto al resto de la sociedad: inmigrantes, minorías étnicas, personas discapacitadas, mujeres jóvenes solas con responsabilidades familiares, personas «sin techo», personas en rehabilitación por drogodependencia, jóvenes víctimas del fracaso escolar o personas en paro muy alejadas del mercado laboral. Siguiendo la estela de la innovación social, se han querido incluir algunas de las iniciativas que destacan por crear modelos de negocio innovadores y sostenibles en el tiempo que contribuyen a dar acceso al mercado laboral a estos grupos. Por ejemplo, la organización [Rede SACI](#) (Solidaridad, Apoyo, Comunicación e Información) en Brasil es «una red electrónica que actúa como facilitadora de la comunicación y de la difusión de información sobre discapacidad, para estimular la inmersión social, mejorar la calidad de vida y el buen ejercicio de la ciudadanía de personas con deficiencias mentales, auditivas, visuales o físicas». Esta organización pretende contribuir a la calidad de vida de personas discapacitadas facilitándoles el acceso a la información y a las TIC⁹².

Otras veces, la labor de las organizaciones se centra, además de la acogida y orientación, en la formación ocupacional y en la intermediación laboral. Estas iniciativas buscan estar en contacto directo con el tejido empresarial para conseguir ofertas de empleo y preseleccionar a los candidatos que las cubran. La empresa [Minnetonka](#), también en Brasil, desarrolla desde 2004 un proyecto que intenta combatir la pobreza a través de la generación de empleo e ingresos, además de contribuir a la conservación y preservación del medio ambiente, minimizando los residuos de cuero que genera su actividad. Como parte de la iniciativa, capacitan a personas mayores de cuarenta años, con bajo nivel de escolaridad, desempleadas y/o madres con familias a su cargo, es decir, al grupo de población que se enfrenta con mayores dificultades para encontrar trabajo en

⁹¹ «Desempleo y frustración de expectativas exacerbaban la violencia juvenil», www.eclac.cl, (12/12/2008).

⁹² <http://www.eclac.org/dds/Innovacionsocial/e/experiencias.asp?tema=6>.

una ciudad en la que la oferta de mano de obra con este perfil es abundante a raíz del cierre de numerosas empresas relacionadas con la fabricación de calzado de cuero. Su negocio consiste en la elaboración de pequeños lazos de cuero hechos con los residuos de la misma fábrica. Lo verdaderamente innovador de este proyecto es que, por un lado, permite el teletrabajo de sus empleados de modo que puedan atender a sus responsabilidades tanto profesionales como familiares y, por otro, el concepto es tan simple que resulta fácil reproducirlo a escala, en cualquier lugar y con diferentes tipos de materiales de desecho. El resultado es que se beneficia la empresa, que ya no tiene que pagar para deshacerse de los desperdicios; la comunidad, al reducir la contaminación; y las personas, que generan un ingreso para sus hogares.

Desgraciadamente, las perspectivas de incorporar al mundo laboral a los colectivos excluidos disminuyen considerablemente en épocas de recesión económica como la actual, ya que aumenta el número de personas con necesidad de cobertura social. En España, la atención se centra en una clase de nuevos pobres destapados por la crisis: [Cáritas](#) denuncia que el 40% de los hogares puede entrar en situación de vulnerabilidad en los próximos meses, siendo las más afectadas las clases medias en paro y con hijos⁹³. Se trata de familias cuya cabeza es un varón sin cualificación profesional que acaba de perder el empleo y que por su edad –en torno a los cuarenta años– no encuentra trabajo. Además, el perfil suele corresponder a personas que tenían una hipoteca y vivían con lo justo, sin recursos para ahorrar, y que ya han agotado los apoyos familiares y las prestaciones por desempleo. La crisis ha azotado con especial dureza a España, provocando que, debido a profundos problemas estructurales del mercado laboral, la OCDE pronostique que el país roce un 20% de paro en 2010⁹⁴.

[Cáritas](#) explica que su organización se encuentra desbordada porque ahora reciben peticiones de ayuda de personas que no son usuarios habituales de los servicios sociales. ¿La solución a la creciente demanda de asistencia? Muchos expertos proponen paliar de manera más inmediata los problemas del medio millón de familias que padecen pobreza severa, además de desarrollar un cambio en el modelo social que replantee el sistema de protección social y económica porque «la solución a la pobreza es un problema de Estado».

La defensa de la mujer para su inserción laboral

Mención aparte merece la situación de muchas mujeres en países en vías de desarrollo. C.J. Hayden es una escritora que, con títulos como *Get Clients Now!* («¡Consigue clientes ya!») y *Get Hired Now!* («¡Consigue ser contratado ya!»), ha ayudado a emprendedores sociales a desarrollar iniciativas de negocio que han supuesto una diferencia desde el punto de vista social. Se ha centrado, sobre todo, en defender el potencial de las mujeres de comunidades desfavorecidas. Afirma que «sin una cultura que apoye a los emprendedores, las mujeres no lo perciben como una opción. Aprender a pescar requiere algo aún más básico que el cebo, las redes o unas existencias adecuadas de peces. Requiere que haya agua. Una cultura empresarial es el agua que debe existir para poder empezar a pescar»⁹⁵. Esta

⁹³ «La crisis destapa la clase de los nuevos pobres», [publico.es](#) (28/10/2008).

⁹⁴ «La OCDE advierte de que el paro en España rozará el 20% en 2010», [elpais.es](#) (16/09/2009).

⁹⁵ <http://www.socialentrepreneurcoach.com/resources/women-entrepreneurs-culture.html>.

autora establece tres dimensiones fundamentales para construir una cultura que apoye a las mujeres empresarias en los países en vías de desarrollo: la educación y formación; el acceso a apoyo y a redes de información; y el apoyo de la familia y comunidad.

Teniendo en cuenta que las mujeres de muchos países en vías de desarrollo acceden a poca o ninguna educación formal, el éxito de un programa de desarrollo de futuras empresarias depende en gran medida de la posibilidad de aportarles una formación empresarial que les permita operar su negocio adecuadamente. Muchas veces no se trata de ofrecer clases magistrales, sino simplemente de cubrir las necesidades formativas orientadas a la contabilidad, la elaboración de presupuestos, las labores de supervisión, la venta y los requisitos legales para montar un negocio. Muchos programas de formación incluyen, además, el aprendizaje de habilidades técnicas para negocios más específicos, como la fabricación de productos artesanales o la obtención de información local acerca del abastecimiento de materiales, inventario o trabajadores cualificados. Uno de los programas más completos dirigidos a las mujeres y niñas de países como Paraguay, Brasil, Liberia, Etiopía, Kenia, la India, Bangladesh y China son los que organiza la [Nike Foundation](#). Este programa incluye un amplio repertorio de iniciativas innovadoras que cubren las necesidades de seguridad, salud y educación para asegurar su bienestar en un entorno donde las infraestructuras básicas fallan. [Nike Foundation](#) se encarga de encontrar estos «diamantes en bruto» y de «testarlos, refinarlos y llevarlos a escala» facilitando los recursos y apoyo financiero para ello. Entre sus iniciativas, destaca la colaboración con BRAC para conceder microcréditos a chicas jóvenes de zonas rurales de Bangladesh con el fin de que inicien pequeños negocios que pueden compaginar con los estudios. Por su parte, Drishtee es una empresa social fundada por Acumen Fund que ofrece a las mujeres la posibilidad de operar kioscos en zonas rurales de la India. Venden fotos digitales y cursos de informática e inglés, y pagan un precio más bajo por la licencia del kiosco.

El apoyo institucional es otra de las claves para la incorporación de la mujer al trabajo. A partir del año 2010, la ONU tendrá una nueva agencia que se centrará en la promoción y la defensa de los derechos de la mujer, según anunciaban desde la Asamblea General en septiembre de 2009⁹⁶. También resulta cada vez más importante el apoyo que viene dado por redes sociales que demuestran que se puede «utilizar la tecnología para crear una sociedad donde las mujeres y niñas son agentes del cambio social»⁹⁷. [Women's Net](#) lleva a cabo iniciativas de este tipo, entre las que se encuentran el uso de teléfonos móviles en Uganda para compartir información vía SMS sobre erradicación de la violencia contra las mujeres y, en un futuro, sobre el sida.

Por último, cabe destacar que sirve de poco recibir apoyo externo si en última instancia no se cuenta también con respaldo por parte de la comunidad local. El Proyecto Regional Randimpak Mujeres Indígenas construyendo su futuro se inició en Ecuador en 2002 con el objetivo de «reducir la pobreza mediante un desarrollo integral liderado por las mujeres de las zonas rurales de la microregión Centro

⁹⁶ «La ONU tendrá una agencia especializada en la mujer», [elmundo.es](#) (15/09/2009).

⁹⁷ <http://www.womensnet.org.za>.

Andina, con un manejo ambientalmente amigable con énfasis en la mejora de la producción y comercialización»⁹⁸. Para ello, se trabaja fortaleciendo la creación y consolidación de organizaciones de mujeres en las comunidades, así como la implementación de acciones para fortalecer el liderazgo de las mujeres en ciertos ámbitos. Por ejemplo, las mujeres en estas zonas han logrado desarrollar un papel activo como agropecuarias certificadas que multiplican su trabajo apoyando a otras mujeres, lo cual rompe con la discriminación tradicional en este oficio. En general, los programas de innovación social deben asegurarse de que las familias de estas mujeres vean el beneficio de su actividad laboral o el rendimiento de la inversión en su negocio, de modo que actúen como un elemento de motivación para la incorporación de la mujer al mercado laboral.

La cohesión internauta

En mayo de 2005, las mujeres de Kuwait ejercieron presión durante las elecciones utilizando de manera secreta sus dispositivos Blackberry debajo de los *burkas* para enviar correos electrónicos de protesta a favor de su derecho al voto. [Facebook](#) y [Rock the Vote](#) (una organización sin ánimo de lucro que promueve la participación de jóvenes americanos en actividades de apoyo a la política) unieron fuerzas en 2006 para permitir a las jóvenes registrarse a votar en Estados Unidos a través de la red social. Por su parte, la sociedad iraní convocó las protestas por las polémicas elecciones del verano de 2009 a través de la red social [Twitter](#).

Las redes sociales están influyendo en la manera en la que la sociedad global interactúa y provoca impacto en sus comunidades. Desde que el *blog* africano [Kabissa, Space for Change in Africa](#) lanzó la pregunta «Does Africa Use Social Network sites?» («¿Utiliza África las redes sociales?») mientras comentaba un mapa que publicó *Le Monde on-line*⁹⁹ sobre las preferencias por países en cuanto al uso de las redes sociales, las cosas han cambiado significativamente (véase la ilustración 17). Aunque actualmente sólo 14 de los 50 países africanos tienen miembros en las redes sociales, las cifras hablan por sí solas: Sudáfrica tiene 1,1 millón de miembros en [Facebook](#), Egipto, 800.000, Marruecos, 369.000, Túnez, 279.000, Nigeria, 220.000, Kenia, 150.000 y Mauritania, 60.000¹⁰⁰.

Una de las razones por las cuales no existe mayor participación en las redes sociales por parte de los habitantes de países en vías de desarrollo radica en el hecho de que el 76,5% de la población mundial no tiene acceso a Internet, principalmente en regiones en desarrollo y en zonas rurales. No obstante, las tecnologías móviles se expanden en estos países con más rapidez que Internet y las líneas de teléfono fijas. La aplicación más utilizada, con diferencia, en estos países son los SMS, aunque debido al coste, en algunos de ellos también ha proliferado el uso de aplicaciones de mensajería instantánea a través de GPRS y 3G como [Mxit](#), un servicio creado en una universidad de Sudáfrica. Sin embargo, estos servicios también requieren acceso a Internet. Por esta razón se creó [Goose](#), una red social que no requiere conexión a Internet. Utiliza redes GSM y tecnología DTN, combinadas con la conectividad local Bluetooth para aprovechar la interacción social entre usuarios de modo que la información se siga transfiriendo.

⁹⁸ <http://www.eclac.cl/dds/InnovacionSocial/e/proyectos/le/randimpak/>.

⁹⁹ http://www.lemonde.fr/technologies/infographie/2008/01/14/reseaux-sociaux-des-audiences-differentes-selon-les-continents_999097_651865.html.

¹⁰⁰ <http://www.web2fordev.net/>.

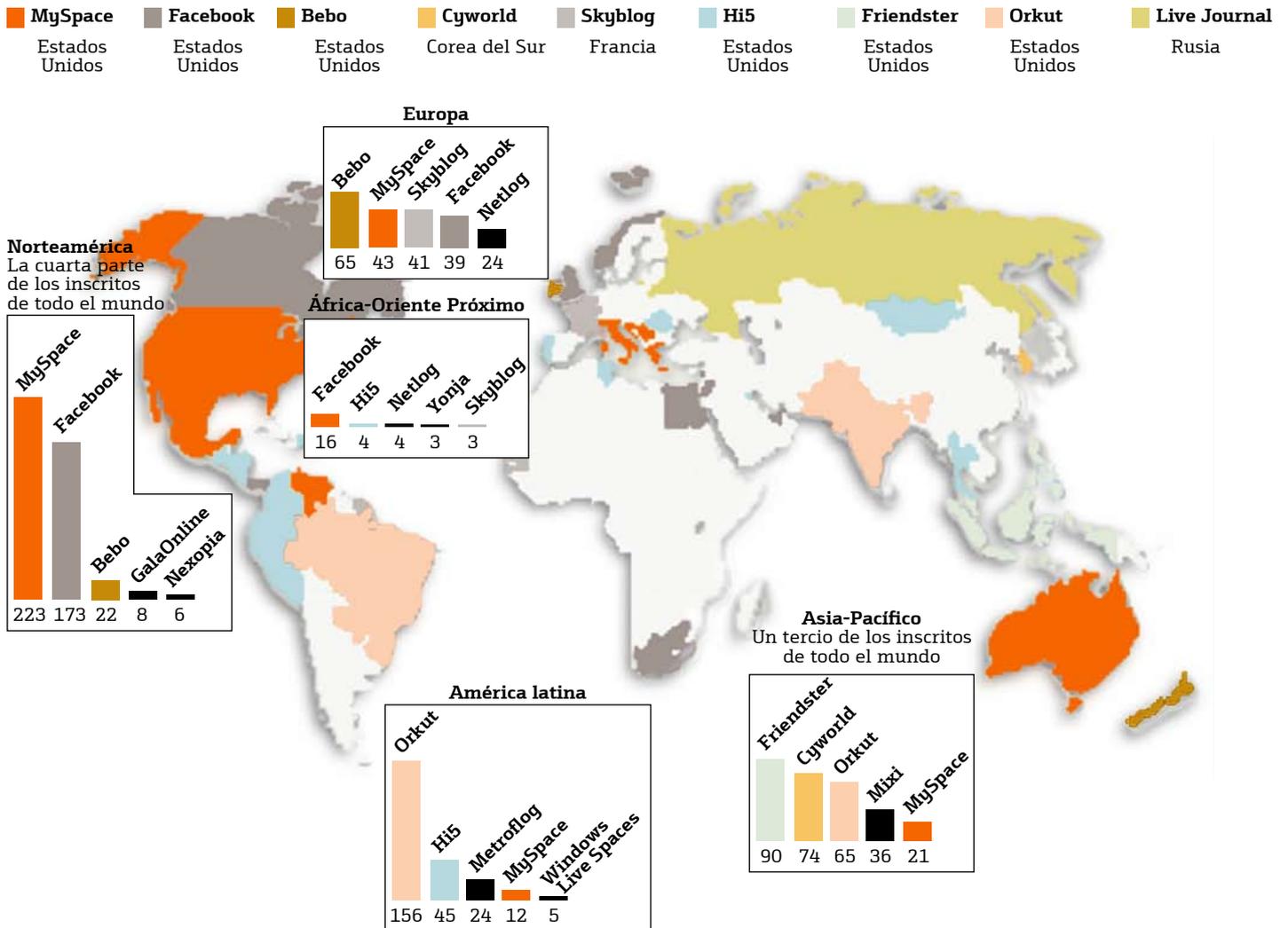


Ilustración 17: Cada continente tiene preferencias distintas en cuanto a redes sociales.
Fuente: *lemonde.fr* (enero 2008).

De hecho, el modelo es capaz de detectar los recursos disponibles y seguros para la transmisión continuada de mensajes. La innovación social, una vez más, se vale de la tecnología para llegar a cualquier sitio y en cualquier momento, fomentando una interacción global sin precedentes.

d. El derecho a la salud

Hace nueve años, los estados miembros de las Naciones Unidas y unas veintitrés organizaciones internacionales acordaron luchar contra las trabas de la pobreza

extrema, el hambre, el analfabetismo y las enfermedades, las cuales afectan hoy día a gran parte de la población mundial. Bajo el título de Objetivos de Desarrollo del Milenio, se establecieron ocho objetivos clave para el año 2015. Cuatro de ellos se relacionan directamente con la salud: erradicar la pobreza extrema y el hambre, reducir la mortalidad de los niños, mejorar la salud materna y combatir el sida. Hasta ahora, los avances han sido lentos pero constantes. Sin embargo, una vez entrados en la segunda mitad del plazo previsto, la crisis económica actual hace un flaco favor a los avances y éxitos cosechados hasta ahora.

El informe de seguimiento de 2009 explica que, entre los años 1990 y 2005, el número de personas que vivían con menos de 1,25 dólares al día disminuyó de 1.800 millones a 1.400 millones. Al finalizar el año 2009, se estima que entre 55 y 90 millones de personas más de las previstas antes de la crisis estarán viviendo en condiciones de pobreza extrema¹⁰³. De igual modo, el escaso progreso logrado entre 1990 y 2007 en el área de la nutrición infantil no es suficiente para poder alcanzar la meta establecida para el año 2015, y probablemente se vea deteriorado por el aumento de los precios de los alimentos y la crisis económica¹⁰⁴. Con todo ello, los recursos destinados a los programas de acción sanitaria también pueden verse comprometidos, tanto por la disminución de las ayudas recibidas por parte de los países desarrollados ante la necesidad de resolver sus problemas domésticos, como por la menor capacidad de los países más desfavorecidos para movilizar sus recursos internos en busca del desarrollo. Además, sus ingresos por exportaciones se han visto afectados en gran medida por la recesión.

La salud es un derecho que todo el mundo debería tener. Lamentablemente, las estadísticas indican todo lo contrario: según el [Global Forum for Health Research](#)¹⁰⁵, el número de personas que mueren es mayor dependiendo del lugar del mundo en el que vivan; la probabilidad de morir entre los cincuenta y sesenta años de edad es cinco veces mayor en África que en Europa. A ello se une que el número de pobres que mueren es mayor que el de ricos, y que los jóvenes de ingresos medios-bajos mueren por causas que se podrían evitar. Estos datos no hacen más que reforzar la idea de que existe un círculo vicioso de la pobreza y la enfermedad. Los pobres sufren más enfermedades y de mayor gravedad, a lo que se une la dificultad de su acceso a la asistencia sanitaria. En los casos en los que cuentan con él, el pago por la atención sanitaria agrava el empobrecimiento de las personas, con lo que se alimenta el círculo vicioso. La sanidad en estos países tiene un largo camino por recorrer. Por un lado, el sector público ofrece un servicio limitado y se caracteriza por la existencia de honorarios sin un precio fijo o preestablecido. Por otro, el sector privado cualificado suele agruparse en los pueblos, dando un servicio limitado y caro. En estos países proliferan los servicios sanitarios informales, ofrecidos por médicos de comunidades que no cuentan en muchos casos con instalaciones adecuadas, etc. Estos servicios son más accesibles tanto geográfica como económicamente, pero son muy limitados e, incluso, en algunos casos más dolorosos en comparación con la medicina más avanzada¹⁰⁶, dado que responden a creencias populares o a supersticiones.

¹⁰³ http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2009_SP_r3.pdf.

¹⁰⁴ Ídem.

¹⁰⁵ «Global Forum for Health Research, Helping Correct the 10/90 Gap», presentado en el Forum 9 en Bombay, celebrado entre el 12-16 de septiembre de 2005.

¹⁰⁶ Ídem.

No obstante, los problemas derivados de un sistema de salud ineficiente no sólo se atribuyen a los países en vías de desarrollo. Con una población que envejece a gran velocidad, la seguridad social se ha vuelto cada vez más imprescindible en los países desarrollados, donde muchas veces no están cubiertas en su totalidad las necesidades sanitarias de la tercera edad, de personas con discapacidades y de familias trabajadoras. El declive del sector inmobiliario, la pérdida de puestos de trabajo y de ahorros, así como la creciente presión fiscal, entre otros factores, podrían poner en peligro los fondos estatales destinados a asegurar las pensiones de las personas en edad de jubilarse. Tal y como se apuntaba antes, se parte de la base de que la salud es un derecho con el que todo el mundo debería contar. A partir de ahí, se supone que la problemática que deben resolver los países desarrollados, por un lado, y los países en vías de desarrollo, por otro, es muy distinta. Aunque en un principio se tienda a pensar que existen grandes diferencias entre las causas de mortalidad en los países en vías de desarrollo y en los desarrollados (representado por la dicotomía entre las enfermedades evitables del estilo de vida occidental frente a las enfermedades derivadas de la pobreza, por ejemplo, obesidad frente a malnutrición), cada vez son mayores las similitudes entre unos y otros, al margen de la permanente lacra del sida. La ONU pronostica que en 2010 la primera causa de muerte en el mundo será el cáncer, en aumento en los países en desarrollo¹⁰⁷. Los expertos lo achacan al crecimiento del tabaquismo y a la adopción de otros malos hábitos propios de los países desarrollados en los países emergentes y en vías de desarrollo. Actualmente más de un 40% de los fumadores del mundo viven en China y la India, según John Seffrin, presidente de la Sociedad del Cáncer de Estados Unidos, quien ha pronosticado que en este siglo, 1.000 millones de personas morirán por causa de la nicotina si se mantienen las tendencias actuales. Las empresas tabaqueras están disfrutando de un gran éxito publicitario en los países en desarrollo y obteniendo un alto rendimiento con las inversiones realizadas. Incluso en países como Tanzania se han registrado altos índices de mortalidad relacionados con la hipertensión y el tabaco, lo que está cambiando la idea preconcebida de que estas patologías tienen que ver directamente con el estatus y el nivel socioeconómico. Lamentablemente, todo apunta a que en 2030, 75 millones de personas en todo el mundo tendrán cáncer¹⁰⁸.

En este sentido, los programas de ayuda a la salud no se han hecho esperar. La iniciativa [Table for Two](#) («Mesa para dos», en español) tiene como misión atajar el hambre en los países en vías de desarrollo, así como la obesidad y otras enfermedades relacionadas con el estilo de vida en los países desarrollados. La organización se fundó en Japón, pero tiene patrocinadores de países tan diversos como Canadá, Mozambique, Suiza, Bélgica, México, Bangladesh, Jordania o Estados Unidos. Las cafeterías y restaurantes de las empresas que participan se comprometen a servir menús de comida saludable en los países desarrollados que cumplen con los requisitos de alimentación que plantea. Por cada comida se donan veinte centavos de dólar, bien por parte de la empresa o por parte del empleado que compra la comida. Finalmente, se utiliza la donación para servir menús al coste de veinte centavos en escuelas en países en desarrollo. Las escuelas participantes son responsables de supervisar e informar periódicamente de la entrega de las comidas y de la salud de los niños de la escuela a la que se proporcionan las comidas.

¹⁰⁷ <http://www.elmundo.es/elmundosalud/2008/12/09/oncologia/1228854697.html>.

¹⁰⁸ «WHO: Cancer to be world's top killer by 2010», [usatoday.com](#) (9/12/2008).

La «brecha 10/90»: la evidencia de un gasto desigual en salud

La carencia de los fondos necesarios para desarrollar e implementar las iniciativas de salud global se ha convertido en un mal endémico. Muchos expertos señalan que no se dispone de suficientes fondos para cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio referentes a la salud. Como respuesta a la octava ronda del Global Fund en 2008, 97 países pidieron un total de 6.400 millones de dólares en nuevas subvenciones, el triple de lo solicitado en rondas anteriores¹⁰⁹. No obstante, simplemente abogar por más cantidad de fondos para invertir en salud lleva al fracaso de las iniciativas si no se insta una manera eficiente y racional de uso de los recursos disponibles.

Se suele utilizar el término «10/90 gap» («brecha 10/90» en español) para describir la conclusión del Global Forum for Health Research, que hace casi veinte años estimó que únicamente el 10% del gasto mundial en I+D para salud se dedicaba a los problemas que afectan al 90% de la población más pobre del mundo. El gasto restante se destinaba a enfermedades que en realidad son prevenibles y que en muchos casos se relacionan con el estilo de vida occidental, tal y como se ha explicado anteriormente.

Algunos estudios¹¹⁰ contradicen esta afirmación apoyándose en que «una gran proporción de las enfermedades de países de ingresos bajos son completamente prevenibles o tratables con los medicamentos o intervenciones sanitarias existentes. La mayoría de las enfermedades que preocupan en estos países tienen su origen en las consecuencias de la pobreza, como la malnutrición, la contaminación aérea en interiores y la falta de acceso a condiciones de salubridad adecuada y educación de higiene». Según la [Organización Mundial de la Salud](#) (véase la ilustración 18), el 45% de las enfermedades que afectan a los países más pobres están relacionadas con la pobreza, pero casi todas las muertes asociadas a ellas son tratables con los medicamentos existentes o se podrían haber evitado desde un primer momento.

% de fallecimientos causados por/en	Países de renta baja con mortalidad elevada	Países de renta baja con mortalidad reducida	Países de renta alta
Enfermedades infecciosas y parasitarias	34,1	24,8	2,1
Infecciones respiratorias	9,9	8,0	3,7
Afecciones perinatales y maternas	8,4	6,8	0,4
Deficiencias nutricionales	1,3	1,1	0,0
Enfermedades tropicales	0,5	0,3	0,0
Total de enfermedades «relacionadas con la pobreza»	54,1	40,7	6,2

Ilustración 18: Mortalidad por enfermedades relacionadas con la pobreza.
Fuente: World Health Report 2002.

¹⁰⁹ Prerna Banatia y Jean-Paul Moatti, «The positive contributions of global health initiatives», noviembre, 2008.

¹¹⁰ *Diseases of poverty and the 10/90 Gap*, Philip Stevens, Director of Health Projects, International Policy Network, noviembre, 2004.

También hay que tener en cuenta que, tal y como se apuntaba antes, la naturaleza de las enfermedades que afectan a los países desarrollados y a los países en vías de desarrollo está convergiendo, y ambos sufren la propagación de enfermedades cada vez más similares. Se está dedicando una cantidad muy significativa de recursos de I+D a desarrollar tratamientos para el cáncer, enfermedades cardiovasculares y neuropsiquiátricas, y la diabetes. Pese a estar asociadas a los países desarrollados, son enfermedades que afectan de manera creciente a las partes más pobres del mundo.

En definitiva, estas pinceladas sobre la sanidad a nivel mundial demuestran que, con la perspectiva de cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aún queda un largo camino por recorrer. Los expertos del Future Trends Forum defienden que la innovación social es la clave frente a muchos de los obstáculos a los que nos enfrentamos, desde los programas de I+D para encontrar la cura a enfermedades hasta nuevas vías de distribución para hacer llegar productos y servicios a las poblaciones menos accesibles pero con mayores necesidades de atención sanitaria. La innovación en las iniciativas de salud mundial debe producirse a través de la colaboración del triángulo público-privado-social, el fomento de una política favorable asentada en el apoyo institucional, y el desarrollo de nuevos modelos de negocio y de la tecnología necesaria.

Cooperación y modelos de negocio: nuevas vías para la innovación en sanidad

Una de las tendencias más prometedoras de la innovación en modelos de negocio asociados a la salud es la cooperación entre los sectores público y privado. Estas alianzas se consideran el «vehículo para desarrollar medicamentos para los cuales existe poco o ningún incentivo comercial». Elizabeth Ziemba, presidente de [SHARED](#), una organización sin ánimo de lucro dedicada a mejorar el acceso a medicinas en países en vías de desarrollo, documentó como contribución a un informe de la OMS¹¹¹ la propuesta de estas alianzas como puente para superar la brecha existente entre la carga financiera provocada por las enfermedades globales y los fondos destinados a la investigación. Ziemba afirmó que se habían identificado dieciséis alianzas para el desarrollo de medicamentos con 1.000 millones de dólares disponibles en fondos, mayoritariamente contribuciones de fundaciones privadas como la [Gates Foundation](#), porque «los fondos gubernamentales son proporcionalmente más pequeños y esto se traduce en que el sector privado establece los parámetros sobre asuntos de política pública». Al unir fuerzas los sectores público y privado, se espera que las habilidades de gestión y la visión de negocio propios del sector privado favorezcan la administración de fondos. Durante su legislatura, Tony Blair inició el debate sobre la efectividad de las alianzas cuando se proponía extenderlas a hospitales y escuelas en el Reino Unido, ya que consideraba que ésa era la forma de operar más eficiente para ellas¹¹². Los sindicatos, sin embargo, dudaban sobre la capacidad del sector privado de gestionar áreas tradicionalmente públicas, además de acusar al Gobierno de privatizar puestos de trabajo públicos. No obstante, los defensores sostienen que muchos hospitales y escuelas no podrían construirse de no ser por los fondos privados, puesto que frecuentemente el

¹¹¹ *Priority Medicines for Europe and the World*, Organización Mundial de la Salud (noviembre 2004).

¹¹² «What are Public Private Partnerships?», *BBC News* (12/02/2003).

dinero público resulta insuficiente. Además, las alianzas suelen establecer por contrato una serie de exigencias de calidad, así como penalizaciones por incumplimiento.

El caso contrario, es decir, una empresa privada que recibe ayuda pública para poder expandir su iniciativa a otras ciudades, es el proyecto *Dial 1298 for Ambulance* («Marque 1298 para llamar a la ambulancia») en Bombay. La empresa privada [Ziqitza Healthcare Ltd](#) (ZHL) es el resultado de un grupo de amigos que se vieron afectados por situaciones traumáticas en las que carecieron de atención de emergencia. Empezaron con una ambulancia y ahora tienen cuarenta, con planes para llevar sus servicios al menos a diez ciudades en los próximos diez años. A pesar de no ser una organización sin ánimo de lucro, cuenta con un plan de tarifas por el cual los pacientes trasladados a camas libres en los hospitales públicos no pagan, y aquéllos que solicitan el traslado a hospitales privados pagan 1.500 rupias, la mitad del coste habitual. La empresa ha recibido fondos de la organización sin ánimo de lucro estadounidense Acumen Fund¹¹³. Con ello, se comprueba que una cooperación entre los sectores privado, público y social puede ser todo un éxito en un país que gasta menos del 1% de su PIB en salud.

Muchas de las iniciativas de salud global también vienen de la mano de modelos de negocio innovadores, y no necesariamente bajo las alianzas descritas. OlycetNet es la mosquitera más efectiva e innovadora del mercado, dura cinco años y ha permitido el descenso rápido de la malaria. Fue inventada por [Sumitomo Chemical](#), una empresa japonesa que ha otorgado la licencia sin coste alguno a una compañía de Tanzania que se encarga de su producción, generando un negocio de más de 30 millones (de dólares) y creando miles de puestos de trabajo¹¹⁴.

La carrera por la innovación en sanidad: el ascenso de los países emergentes

A lo largo de este capítulo dedicado a las iniciativas de salud global se han descrito algunos de los muchos proyectos gestados en países en vías de desarrollo. La creciente participación de países con mayores índices de pobreza es toda una realidad, sobre todo si tenemos en cuenta los llamados países emergentes, que presentan cifras de crecimiento económico espectaculares, acompañados por la inversión en áreas tradicionalmente ocupadas por países desarrollados, como I+D y tecnología. De hecho, nueve de los veinticinco países con más patentes registradas en 2003 son precisamente estos países en desarrollo, una cifra que va en aumento.

¹¹³ «India wakes up to the need for ambulances», *livemint.com*, *The Wall Street Journal* (30/08/2007).

¹¹⁴ Global Health: A Global Agenda Kiyoshi Kurokawa, MD Professor, National Graduate Institute for Policy Studies, Tokyo Science Advisor to the Cabinet of Japan (mayo 2008).

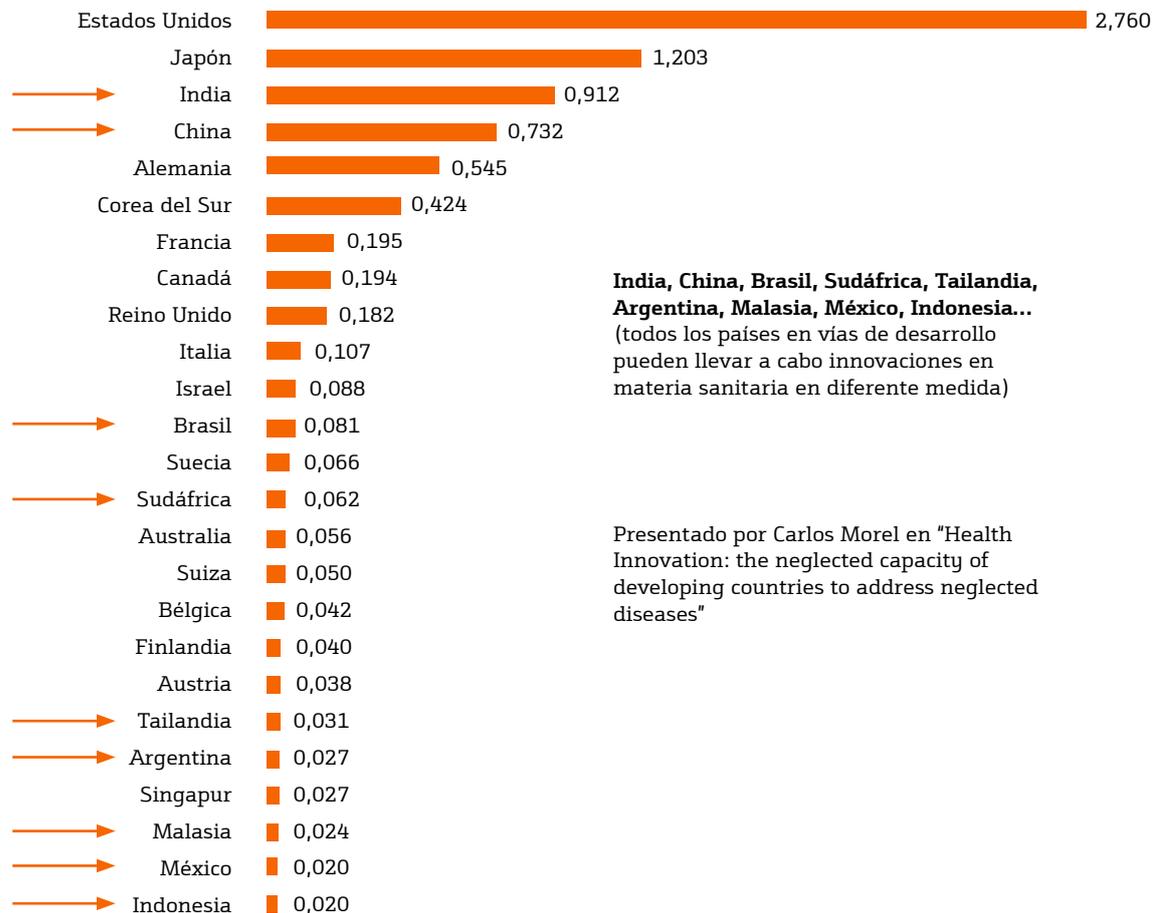


Ilustración 19: Países en vías de desarrollo innovadores: los veinticinco países con más patentes registradas en 2003 (ajustado al PIB y per cápita).

Fuente: «Global Forum for Health Research, Helping Correct the 10/90 Gap», presentado en el Forum 9 en Bombay, celebrado entre el 12-16 de septiembre de 2005.

Aunque Estados Unidos siempre ha liderado la innovación, los países en vías de desarrollo empiezan a escalar posiciones con la apertura de centros de investigación y parques tecnológicos que atraen a expertos de todo el mundo. Biopolis es un centro de I+D biomédica en Singapur que se ha consolidado como todo un *hub* tecnológico en colaboración con agencias del Gobierno, empresas de capital riesgo, farmacéuticas internacionales, instituciones académicas y laboratorios. Un artículo en *Science*¹¹⁵ ofrecía ejemplos muy concretos de las contribuciones de países emergentes o en vías de desarrollo al campo de la salud, demostrando que cuentan con la capacidad tecnológica y con los recursos necesarios para ello. China es el productor líder de penicilina en el mundo; [Serum](#)

¹¹⁵ «Global Forum for Health Research, Helping Correct the 10/90 Gap», presentado en el Forum 9 en Bombay, celebrado entre el 12-16 de septiembre de 2005.

[Institute](#), en la India, es el fabricante líder a nivel global de la vacuna para la difteria, la tos ferina y el tétanos; y más del 60% de los requerimientos en cuanto a vacunas de la Fundación para los Niños de las Naciones Unidas son cumplidas por Brasil, Cuba, la India e Indonesia. Incluso el 67% de las exportaciones indias de medicamentos y el 74% de las brasileñas se destinan a otros países en vías de desarrollo, mientras que el 63% de las importaciones de Uganda y el 54% de las de Tanzania provienen de otros países en vías de desarrollo.

La innovación en salud en países en vías de desarrollo también está presente en iniciativas tan creativas como la [Animal Angels Foundation](#), una organización fundada en Bombay que ha recibido numerosos premios de innovación, dedicada a prestar terapia asistida por animales a pacientes con problemas psiquiátricos o de conducta, minusvalías o enfermedades físicas, entre otros¹¹⁶.

Lo que esconden las cifras de mortalidad infantil

Entonces, si existen tratamientos para la mayoría de los problemas de salud en países en vías de desarrollo, ¿por qué las cifras de mortalidad siguen siendo tan altas? El verdadero problema es el acceso a esos tratamientos, no la innovación¹¹⁷. En primer lugar, está el eterno debate de las leyes de propiedad intelectual que, por un lado, incentivan a las empresas farmacéuticas a desarrollar la I+D necesaria y a producir medicamentos y, por otro, colocan en una situación de ventaja a estas mismas empresas, que venden sus productos a precios altos para recuperar su inversión. En segundo lugar, los Gobiernos de países de bajos ingresos invierten más en sus ejércitos que en hacer llegar asistencia sanitaria a los más necesitados. Por último, cabe destacar que muchas veces el obstáculo reside en la distribución. Los expertos del Future Trends Forum mencionaron en repetidas ocasiones el hecho de que se han inventado demasiados purificadores de agua que, lamentablemente, quedan únicamente en productos innovadores porque no se estudia los problemas asociados a su distribución. Es fundamental que el proceso de innovación no sólo se conciba desde el punto de vista del producto, sino también de su acceso desde el punto de vista económico y su distribución en áreas a las que resulta complicado llegar.

[Procter & Gamble](#) se dio cuenta después de tres años de planes de comercialización de que, a menos que consiguiera que su sistema doméstico de purificación de agua PUR fuera más accesible, el producto sería todo un fracaso. Por ello, comenzó a venderlo a bajo coste y en alianza con organizaciones sin ánimo de lucro que lo distribuyen a través de sus redes de ayuda humanitaria¹¹⁸. [Essilor India](#) ha desarrollado una furgoneta con la tecnología oftalmológica adecuada para realizar exámenes y diagnósticos médicos, además de la fabricación y entrega de gafas, en zonas rurales. Los técnicos de la empresa colaboran con socios sin ánimo de lucro como [Sankara Netralaya](#) y [Aravind Eye Hospital](#)¹¹⁹. Estos casos son ejemplos de que los canales de distribución constituyen muchas veces un impedimento para el éxito.

En otras ocasiones, los obstáculos tienen más que ver con barreras culturales, sobre todo cuando se trata de cuestiones de salud e integridad física. El [Instituto](#)

¹¹⁶ <http://www.animalangelsfoundation.com/>.

¹¹⁷ «Global Forum for Health Research, Helping Correct the 10/90 Gap», presentado en el Forum 9 en Bombay, celebrado entre el 12-16 de septiembre de 2005.

¹¹⁸ <http://knowledge.insead.edu/Bottompyramid.cfm>.

¹¹⁹ *Ídem*.

de **Defensa Legal** (IDL), una ONG de Perú, desarrolló y puso en práctica –con el apoyo decidido del **Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)**– un modelo de defensoras comunitarias, procedentes de la propia comunidad y capacitadas para atender el problema y dar apoyo a las víctimas en la denuncia y seguimiento del proceso¹²⁰.

e. El compromiso con la educación

Es un hecho evidente que los niños de países pobres tienen menos probabilidades de asistir a la escuela. En el caso de los habitantes de áreas rurales, los que forman parte de minorías étnicas y lingüísticas, los que presentan discapacidades y los afectados por conflictos armados, la situación se agrava. Los motivos de la baja tasa de escolarización en países en vías de desarrollo son: la falta de normativa educativa que la haga obligatoria; la escasez de recursos con que cuenta el Gobierno para financiar la educación; la necesidad que tienen las familias pobres de involucrar a todos sus miembros en la economía familiar; la discriminación que sufren las niñas y algunas etnias; las barreras lingüísticas en países con varios dialectos; la dificultad de hacer llegar la enseñanza a zonas rurales; las situaciones de guerra o postconflicto; o las carencias del sistema para atender a alumnos con necesidades específicas.

Los sistemas educativos en los países en vías de desarrollo presentan una gestión pobre, frecuentemente influenciada por la política, un alto índice de absentismo entre los profesores (muchas veces a causa del sida), y un nivel de corrupción que impide que lleguen los fondos y recursos necesarios.

Además, los Gobiernos de estos países asignan los escasos recursos que tienen a prioridades que no coinciden con las necesidades y demandas básicas de sus poblaciones. Muchos de ellos, por ejemplo, destinan más fondos a sus ejércitos que a la educación. Sin embargo, su objetivo debe ser sensibilizar y apoyar la implementación de planes educativos globales relevantes, sostenibles y escalables, mediante alianzas entre agentes o *stakeholders*, que contemplen principalmente una mayor participación del sector privado. Gracias a la creación de este nuevo ecosistema en el que prime la colaboración y se disponga de una mayor cantidad de recursos financieros, se podrán destinar más fondos también a la educación y alfabetización. Esto se traducirá, a su vez, en una mayor difusión de las nuevas tecnologías entre las comunidades. Las mejoras en tecnología agrícola, por ejemplo, han llevado al incremento de la producción per cápita de alimentos y al descenso de precios, incluso cuando la población global ha experimentado un crecimiento dramático. A largo plazo, el uso de las nuevas tecnologías contribuye a acelerar el crecimiento económico, lo cual facilita a los individuos y al Estado los medios necesarios para mejorar las infraestructuras básicas, como la provisión de agua limpia y potable. Este hecho provoca una mejora en la salud de la población, y una población más sana tiene más capacidad para desarrollar actividades económicas y generar más ingresos que destinar a educación y salud en el futuro¹²¹. Esto demuestra la estrecha relación entre la educación, la salud y la pobreza.

¹²⁰ <http://www.eclac.org/dds/InnovacionSocial/e/proyectos/pe/defensorias/>.

¹²¹ *Diseases of poverty and the 10/90 Gap*, Philip Stevens, Director of Health Projects, International Policy Network (noviembre 2004).

Sin embargo, los problemas en el ámbito de la educación no son exclusivos de los países en desarrollo. Los sistemas educativos de los países desarrollados adolecen de escuelas saturadas y con problemas de seguridad, falta de participación de los padres en la educación de los niños, dificultad en la integración de niños inmigrantes, ausencia de profesorado motivado, calidad insuficiente de la enseñanza o débil adaptación a las necesidades del mercado laboral y a la competencia global.

Dos de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio establecidos por las Naciones Unidas son «Lograr la enseñanza primaria universal» y «Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer». No es ningún secreto que el crecimiento económico de un país comienza por la educación. Más de 100 millones de niños en edad escolar primaria no acuden a las escuelas, con las cifras más alarmantes en África y el sur de Asia¹²². La iniciativa de Naciones Unidas establece como objetivo asegurar para el año 2015 que niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de educación primaria. Por extensión, también se propone eliminar la discriminación de género a todos los niveles de la enseñanza no más tarde de 2015. La razón es que las niñas se ven afectadas en mayor medida por la falta de acceso a educación. El 83% de las niñas no escolarizadas del mundo provienen de la África subsahariana y del sureste asiático¹²³.

Según el estudio *Informe sobre Desarrollo Humano 2007/2008* del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), «desde que se publicara el primer Informe sobre Desarrollo Humano en 1990, los avances en la materia han sido espectaculares, aunque también espectacularmente desiguales. La parte de la población que vive con menos de 1 dólar diario en los países en desarrollo ha caído de 29% en 1990 a 18% en 2004. Durante el mismo periodo, las tasas de mortalidad infantil han disminuido de 106 muertes por mil nacidos vivos a 83 y la expectativa de vida ha aumentado en tres años. Los avances en educación han ido ganando ritmo. A nivel mundial, la tasa de terminación de la escuela primaria aumentó de 83% en 1999 a 88% en 2005». De hecho, algunos países destacan por demostrar mejoras espectaculares en materia de educación. Por ejemplo, Vietnam ha sido capaz de reducir su pobreza a la mitad y lograr la educación primaria universal mucho antes de la marca fijada para 2015. Mozambique, por su parte, también ha reducido significativamente la pobreza y ha incrementado la matriculación escolar, además de mejorar las cifras de mortalidad infantil y maternal¹²⁴.

No obstante, aún queda mucho por hacer para que todos los sistemas educativos estén más cerca de cumplir los Objetivos del Milenio en materia de educación. Para ello, hace falta atacar en dos frentes: el acceso a la educación desde edades tempranas y la calidad del sistema. A continuación se exponen dos estrategias que permiten afrontar los obstáculos descritos: fomentar la incorporación de los niños a la escuela y crear mejores instituciones educativas.

¹²² «Toward Universal Primary Education: investments, incentives, and institutions, Achieving the Millennium Goals», (2005). <http://www.unmillenniumproject.org/documents/Education-complete.pdf>.

¹²³ *Ídem*.

¹²⁴ *Informe sobre Desarrollo Humano 2007/2008*, Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD).

La asistencia a la escuela: condición necesaria para el desarrollo

Una de las prioridades de los países en vías de desarrollo y de algunas comunidades de ingresos bajos en otros lugares del mundo es incentivar a las familias para que decidan mandar a sus hijos a la escuela, especialmente en el caso de las niñas, que muchas veces son objeto de discriminación. Para ello, y en primer lugar, se pueden reducir o eliminar las cuotas que pagan los padres para escolarizar a sus hijos. En países como Uganda, Tanzania o Bangladesh, esta medida motivó la incorporación de millones de niños, en algunos casos incluso doblando el número de niños escolarizados. El primer intento de Malawi de realizar este recorte fracasó porque la cifra de 1.200.000 estudiantes que se incorporaron superó la capacidad de las escuelas del país, lo que llevó a muchos alumnos a abandonar los estudios y prácticamente se volvió a los índices de escolarización iniciales¹²⁵. Por lo tanto, es importante que esta medida se vea acompañada por otras que supongan un aumento de los recursos disponibles para poder absorber la nueva demanda.

En segundo lugar, se pueden ofrecer incentivos económicos o sanitarios supeditados a la asistencia de los niños a la escuela. Las organizaciones Progreso (México) y [Food for Education](#) (Bangladesh), ofrecen dinero en efectivo y comida, respectivamente, con lo que fomentan que los alumnos acudan a las clases con regularidad. [World Food Programme](#) ha podido comprobar la efectividad de esta medida: por un lado, los padres están recibiendo una ayuda que complementa sus bajos ingresos y, por otro, se está poniendo freno al hambre y la malnutrición crónicas que sufren gran parte de los niños. Las campañas de vacunación, desparasitación o entrega de suplementos vitamínicos también animan a los padres a escolarizar a los niños a cambio de estos servicios de salud gratuitos, al mismo tiempo que se ha detectado una mejora en el rendimiento de niños que son tratados de ciertas afecciones.

El [Barefoot College](#) comenzó a formar a jóvenes y a mujeres analfabetas como ingenieros de energía solar en los años noventa en la India. En diciembre de 2007, se habían instalado unas 8.700 unidades solares, que proporcionan electricidad solar a 574 aldeas, así como a 870 escuelas. Hoy día, el Barefoot College se encarga también del funcionamiento de 549 escuelas nocturnas, en las que ofrecen clases a niños que no pueden asistir a la escuela durante el día debido a que tienen que ayudar a sus padres en casa. La enseñanza para adultos de la universidad incluye formación en captación de aguas pluviales y en la construcción de sistemas de agua corriente. Hay cursos de artesanía para ayudar a las mujeres que se quedan en casa a ganar algo de dinero. El Barefoot College, además, presta servicios de salud y asesoramiento sobre cuestiones de higiene. Siempre han tenido claro que el primer objetivo debe ser mejorar las cuestiones relacionadas con suministros, salud y desempleo para que una iniciativa de educación tenga éxito.

En tercer lugar, hay que crear programas dedicados a ciertos grupos que no suelen recibir la misma atención que otros alumnos, entre ellos las niñas, los alumnos

¹²⁵ «Toward Universal Primary Education: investments, incentives, and institutions, Achieving the Millennium Goals», (2005) <http://www.unmillenniumproject.org/documents/Education-complete.pdf>.

con discapacidades o los niños de países en conflicto. Por ejemplo, en muchos países las niñas sufren una clara discriminación y reciben un tratamiento desigual, incluso degradante en algunos casos, y no se sienten en un entorno seguro. Según el informe *Por ser Niñas* de la ONG Plan, presentado en el Congreso de los Diputados de España, un total de 65 millones de niñas en el mundo no van al colegio y otros 10 millones son obligadas a casarse antes de cumplir los doce años. Asimismo, concluye que «un año más de educación supone para las niñas un aumento de entre el 10% y el 20% de sus ingresos, alejándolas de la pobreza extrema»¹²⁶. Mejorar la educación y el empleo de las mujeres puede tener efectos bastante significativos a la hora de reducir las tasas de fecundidad y, a largo plazo, limitar la presión sobre el calentamiento global y la creciente destrucción de los hábitats naturales. De modo similar, la expansión de la escolarización y las mejoras en la calidad de ésta pueden aumentar nuestra conciencia ambiental¹²⁷. The Oprah Winfrey Leadership Academy for Girls, en Sudáfrica, se encarga de apoyar el desarrollo de una nueva generación de líderes femeninas que logren cambiar sus comunidades y países gracias a la educación que reciben y al desarrollo de habilidades de liderazgo. La organización sin ánimo de lucro patrocinada por la famosa presentadora de televisión estadounidense destinó más de 40 millones de dólares a la creación de la academia, que imparte formación para niñas con talento de orígenes humildes. No obstante, se echa en falta que este tipo de iniciativas se complementen con algún programa para fomentar el reparto equitativo de las tareas del hogar, en lugar de incentivar únicamente el acceso de las niñas a la educación básica. Los niños víctimas de conflictos armados en sus países también necesitan un plan de acción específico para motivar su regreso a clase. «UNICEF y [World Food Programme](#) han cooperado para implementar campañas a gran escala como *Back-to-Peace* y *Back-to-School* ("Regreso a la Paz" y "Regreso a la escuela") en una gran variedad de situaciones de postconflicto, incluidos Afganistán, Angola, Liberia y Sierra Leona»¹²⁸.

Por último, cabe destacar que el nivel educativo de los padres resulta clave en el rendimiento escolar de los hijos, según varios estudios, entre ellos el *Informe de Inclusión Social en España 2009* de la Obra Social Caixa Catalunya¹²⁹. Es muy frecuente que los padres en países en vías de desarrollo no escolaricen a sus hijos precisamente porque ellos no han recibido educación alguna. También se presenta la situación de padres que no son capaces de participar de manera activa en la educación de sus hijos porque son analfabetos o no tienen los conocimientos necesarios. Un caso muy representativo es el de los padres inmigrantes cuyos hijos se deben integrar en los sistemas educativos de los países desarrollados. Algunas de las iniciativas que responden a esta necesidad de formar también a los padres son [Homework Hotline](#) y [The Parent Empowerment for Family Literacy Programme](#) (PEFaL). El primero es un servicio establecido en Estados Unidos que ofrece tutorías gratuitas por teléfono a padres que encuentran dificultades a la hora de ayudar a sus hijos con los deberes. Con fondos de la [Dell Foundation](#), han logrado extender la iniciativa a otros ocho condados y, además, ofrecer material escolar a los alumnos más pobres. El segundo es un programa llevado a cabo en Rumanía que pretende desarrollar y fortalecer las capacidades de los padres para involucrarse en la vida escolar de sus hijos.

¹²⁶ «10 millones de niñas en el mundo son casadas antes de cumplir los 12 años», *elmundo.es* (22/09/2009).

¹²⁷ «Toward Universal Primary Education: investments, incentives, and institutions, Achieving the Millenium Goals», (2005). <http://www.unmillenniumproject.org/documents/Education-complete.pdf>.

¹²⁸ *Ídem*.

¹²⁹ El nivel educativo de los padres, clave en el logro escolar de los hijos, *elmundo.es* (22/09/2009).

La difícil tarea de mejorar los sistemas educativos

La mejora de las instituciones educativas es la asignatura pendiente tanto de los países desarrollados como de los países en vías de desarrollo. Además de una gestión deficiente de los centros de enseñanza, en muchos casos se observa que las comunidades no se vuelcan lo suficiente en la educación de las generaciones futuras. Por ello, se hace necesaria la creación de un compromiso en las comunidades, e incluso a nivel nacional, que lleve a desarrollar un marco legal e institucional y a apoyar la educación como uno de los pilares fundamentales del progreso. Un país que sirve de ejemplo al resto por contar con uno de los mejores sistemas educativos del mundo es Finlandia. Para empezar, los profesores se consideran la piedra angular de la enseñanza, por lo que reciben un buen sueldo, formación continua y motivación para impartir su conocimiento. Son respaldados por el Estado, que realiza fuertes inversiones en los recursos que necesitan. La enseñanza obligatoria en el sistema finlandés es gratuita e incluye no sólo los salarios de los profesores, sino también todo tipo de material escolar, desde los libros hasta los lápices. La financiación total alcanza también a los escasos centros privados del país. Los alumnos finlandeses pueden llegar a estudiar hasta cuatro idiomas y no existe competitividad entre ellos: son solidarios con sus compañeros más retrasados en los estudios y los profesores se aseguran de que ninguno se quede atrás.

¿Cuáles son las propuestas y modelos de educación que pueden encauzar esta tarea? En primer lugar, destaca el movimiento *charter* en educación. Las escuelas *charter* son un modelo que ha proliferado en países como Estados Unidos, y consiste en una cesión por parte del Gobierno a los emprendedores sociales para que se ocupen de un sector tradicionalmente público. De esta manera, el Estado se asegura de que se está gastando el dinero de las arcas eficientemente al ceder la administración de centros educativos a entes privados que los gestionan mediante programas innovadores y sostenibles. En definitiva, se trata de la capitalización del *know how* del sector privado para mejorar la gestión de centros escolares públicos.

Los defensores de este modelo sostienen que los beneficios son más que positivos: atención personalizada al alumno, mayor acceso a medios tecnológicos, formación continua del profesorado y de los miembros del centro, mayor implicación de los padres, reducción de costes y obtención de alternativas de financiación privada a través de donaciones, préstamos e instalación de máquinas distribuidoras de bebida y comida en el centro. Las críticas tampoco se han hecho esperar. Debido al mayor escrutinio al que están expuestos este tipo de centros, suelen presentar políticas de tolerancia cero con alumnos problemáticos y rechazan a alumnos con dificultades para evitar que perjudiquen el resultado general, aumentando así la segregación en las comunidades.

Sin embargo, los centros aseguran que las tasas de absentismo han disminuido y que, gracias a la homogeneización y simplificación del plan de estudios –poniendo énfasis en la lectura comprensiva y las matemáticas–, estas instituciones lideradas por emprendedores sociales han demostrado con creces su habilidad para superar

a las escuelas públicas tradicionales en los resultados de los alumnos con más dificultades. Las iniciativas que destacan por implementar las propuestas más innovadoras y orientadas a resultados en un sector en el que había poco lugar a la innovación son [KIPP](#), [Uncommon Schools](#) y [Achievement First](#). También merece mención [Massachussets 2020](#), una organización cuyo objetivo es ampliar y mejorar las oportunidades de aprendizaje de los niños de ese Estado. Opera gracias a una alianza público-privada de más de 26 millones de dólares con un sinnúmero de iniciativas que cubren el currículum educativo tanto dentro como fuera del horario lectivo, revolucionando el mundo de la enseñanza.

En los países en vías de desarrollo también empiezan a surgir iniciativas con el objetivo de sanear las instituciones educativas públicas. La educación salvadoreña sufrió un duro revés con la guerra civil que asoló el país durante más de una década. Cuando finalizó en 1992, medio millón de niños, especialmente de zonas rurales, estaban sin alfabetizar y la ausencia de maestros complicaba aún más su escolarización. Apoyados por el Ministerio de Educación, los padres de familia de algunas de las comunidades más pobres decidieron hacer algo al respecto. De esa colaboración nació en 1991 el programa EDUCO, un concepto de educación innovador en América Latina cuyo concepto clave es la autogestión. El Programa de Educación con participación de la Comunidad posibilitó que los propios padres de los alumnos pudieran seleccionar, contratar y supervisar a los profesores, tareas de las que tradicionalmente se encargaba el Gobierno. En la India, [Grey Matters Capital](#) ha dado solución a un sistema educativo gestionado por el Gobierno que presentaba muchos problemas por los limitados recursos con los que contaba y la excesiva burocracia con la que operaba, dando lugar a un entorno académico ineficiente. Para ello, ha liderado la creación de *affordable private schools* («escuelas privadas asequibles»), es decir, una solución de mercado que permite incrementar la calidad y la eficiencia del sistema. En definitiva, y en palabras de la fundación, «los padres son clientes en lugar de beneficiarios de la caridad»¹³⁰ y «se cobran cuotas asequibles a familias de ingresos bajos que permite cubrir costes y convertirse en empresas sostenibles»¹³¹.

Otra propuesta de mejora para el sistema educativo, compartida por muchos expertos del Future Trends Forum, es la aplicación de las tecnologías de la enseñanza en las escuelas, universidades y centros de formación profesional, así como en la capacitación del sector público. La era de las telecomunicaciones implica poder conectarse con cualquier persona, desde cualquier sitio, en cualquier momento. Se trata de aprovechar las TIC para difundir la enseñanza y revolucionar la manera en la que se ofrece formación a las personas. En mayo de 2010 se celebra, por quinto año consecutivo, el evento [eLearning Africa](#)¹³², que reúne a expertos, usuarios, proveedores y nuevos participantes de *e-learning*. Se trata de crear una red para la educación a distancia en África, donde no siempre es fácil llegar a todos. Entre los objetivos principales de la conferencia figuran lograr la sostenibilidad de soluciones de acceso a Internet; el aprendizaje móvil; la integración de las TIC con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje; y el modo en el que se emplean actualmente las TIC para apoyar la formación de docentes.

¹³⁰ <http://www.graymatterscap.com/>.

¹³¹ *Ídem*.

¹³² <http://www.elearning-africa.com/>.

La innovación social en educación es constante y seguirá trayendo nuevos modelos que permitan servir a los que más lo necesiten. El compromiso de todos es clave para contribuir a la garantía de la educación como derecho humano en condiciones de igualdad y calidad, desde el Estado, la sociedad y la familia. En la medida en que exista un sistema educativo adecuado que fomente el espíritu innovador de los estudiantes, se estará poniendo en marcha un círculo virtuoso al contribuir a la formación de los emprendedores y líderes del futuro.

Conclusión

Conclusión

La innovación social se erige como el presente y el futuro de la acción social. Sin ella, y sin la aplicación de la tecnología, no sería posible dar solución a los retos sin precedentes a nivel económico, medioambiental y social a los que nos enfrentamos a nivel global. La innovación social es la clave para convertir estos retos en verdaderas oportunidades y mejorar así el bienestar de las personas y las comunidades.

Los expertos del Future Trends Forum han enumerado algunos de los pasos más importantes que hay que seguir en los próximos tres años para incrementar los beneficios de la acción social. En primer lugar, han destacado la necesidad de establecer canales de comunicación efectivos entre los distintos agentes sociales. A pesar de que están proliferando algunos canales de gran difusión, como los *blogs* en Internet, las últimas tendencias y casos de éxito de innovación en acción social no están llegando al público clave que permitiría maximizar su impacto positivo. La innovación social debe dejar de ser una actividad de nicho y conseguir una mayor atención mediática. De la misma manera, se debe avanzar para lograr la profesionalización de los emprendedores sociales desarrollando un currículum educativo específico, con formación encaminada a potenciar el espíritu innovador y las capacidades de liderazgo. Para ello, se debería promover el establecimiento de una red de conocimiento e información que permita compartir *best practices*, en la que se pueden comentar abiertamente los fracasos del sector para emplearlos como aprendizaje. La creación de una red o plataforma para la innovación social podría, según los expertos, venir de la mano de organizaciones internacionales que unieran a los activistas sociales que tengan iniciativas pendientes de desarrollar con los emprendedores sociales que puedan materializarlas de manera efectiva. La colaboración entre el sector público, el privado y las organizaciones sin ánimo de lucro puede dar lugar a alianzas que permitan repetir experiencias marginales exitosas a una mayor escala. Incluso habría que animar a las pymes, universidades y otras organizaciones de intelectuales a una participación más activa. Todo ello sin olvidar que muchas veces la fuerza más grande tiene su origen en la conciencia ciudadana.

En segundo lugar, los expertos han repetido en numerosas ocasiones la importancia del apoyo para financiar las iniciativas. Obviamente, se trata de hacer un ejercicio previo para identificar aquellos programas o *best practices* que deben ser financiadas para alcanzar su máximo potencial, en lugar de destinar fondos de manera descontrolada. Por un lado, se deben diseñar mecanismos de financiación como un «mercado de capital» con fines sociales para que la autofinanciación y microfinanciación sean más accesibles. Por otro, hay que exigir una mayor participación del Gobierno y de otros organismos institucionales. Sin embargo, esta participación no debe reducirse a la mera concesión de subvenciones, sino que se también debe promover el establecimiento de relaciones *win-win* entre agentes sociales. Por ejemplo, según señalaba un experto del Future Trends Forum, «una garantía proporcionada por las fundaciones a los bancos locales puede tener un impacto mayor que una subvención tradicional en términos de su impacto social»¹³³.

¹³³ Conclusiones extraídas de cuestionarios de elaboración propia.

En tercer lugar, es necesario llevar a cabo un ejercicio de monitorización y evaluación de los programas de innovación social. Si se hacen públicos los resultados, se podrá establecer una serie de estándares y recompensar aquellas iniciativas que funcionan. Es decir, resulta imperativo evaluar la sostenibilidad de los proyectos sociales y medioambientales. En palabras de uno de los expertos del Future Trends Forum: «No hay que tener miedo de poner fin a los programas que suenan bien, pero que han fallado [...]. Hay una gran cantidad de despilfarro en programas motivados por la emoción y las buenas intenciones, pero que son inefectivos»¹³⁴. Poder analizar los resultados y distinguir aquello que se considera best practice pasa por lograr un consenso acerca de los indicadores que permitan identificar el progreso y éxito de un programa. Una vez acordado, se debe establecer un marco normativo a nivel internacional y reforzar su cumplimiento entre los agentes y organizaciones sociales con el fin de crear un entorno favorable para la innovación social.

Por último, los expertos del Future Trends Forum incidieron en la necesidad de convertir la acción social en una parte integral de las empresas por medio de un mayor énfasis en la responsabilidad social empresarial. Para ello, el Gobierno debe crear una legislación que promueva los negocios y modelos socialmente responsables y sostenibles. Existen algunos precedentes en Estados Unidos, como las llamadas *low-profit limited liability company* o L3C, que consisten en una modalidad de negocio que desde el punto de vista legal combina las ventajas financieras de una sociedad de responsabilidad limitada con las ventajas sociales de una organización sin ánimo de lucro.

En resumen, los expertos de Future Trends Forum están convencidos de que el impedimento más grande para la proliferación de proyectos de innovación social es la falta de un ecosistema apropiado que les sirva de apoyo, el cual debe incluir elementos como un marco legislativo, estándares de medición de indicadores y modos de informar sobre los resultados, foros de discusión, formación, un mercado de capitales de financiación, etc. Es decir, hay que establecer los sistemas, procesos e instituciones que permitan la interacción entre agentes sociales para fomentar la innovación social. El mayor reto, sin duda, es la marginación de la innovación social porque «se percibe como algo separado, a diferencia de algo que debería estar integrado en la vida y los negocios del día a día», por lo que hay que «buscar activamente el modo de integrar la acción social en la manera en la que los individuos viven sus vidas y en la que las empresas hacen negocios»¹³⁵.

¹³⁴ Conclusiones extraídas de cuestionarios de elaboración propia.

¹³⁵ Conclusiones extraídas de cuestionarios de elaboración propia.

Apéndice

Glosario

B

Base de la pirámide

La parte inferior de la pirámide económica está conformada por los nuevos consumidores que viven con menos de dos dólares al día. C.K. Prahalad, catedrático de la Ross School of Business de University of Michigan y reconocido como uno de los mayores expertos en gestión del mundo, afirma que si dejamos de pensar en los pobres como víctimas o como una carga, y comenzamos a reconocerlos como persistentes y creativos empresarios y consumidores conscientes del valor, un nuevo mundo se abrirá. Prahalad sugiere que sean el motor del siguiente capítulo del comercio y prosperidad globales, y pueden ser una fuente de innovaciones.

Brecha 10/90

Se suele utilizar el término «10/90 gap» («brecha 10/90» en español) para describir la conclusión del Global Forum for Health Research, que hace casi veinte años estimó que únicamente el 10% del gasto mundial en I+D para salud se dedicaba a los problemas que afectan al 90% de la población más pobre del mundo.

C

Cleantech

Marca registrada de la compañía pionera The Cleantech Venture Network (CVN), definida como un rango diverso de productos, servicios y procesos inherentemente diseñados para proporcionar rendimiento a un coste menor, reducir de manera significativa o eliminar por completo el impacto medioambiental y, de esta manera, mejorar la calidad de vida. Algunas iniciativas, por ejemplo, son la generación y almacenamiento de energía; infraestructura energética; eficiencia energética; transporte y logística; gestión y purificación del agua; calidad del aire; recuperación y reciclaje de materiales; y TI medioambiental, entre otros.

Cuarto sector

Es un nuevo grupo de organizaciones y modelos de negocio que proliferan en la intersección de los sectores público, privado y social que lidera la nueva innovación social. Se caracteriza por llevar a cabo prácticas que trascienden las fronteras sectoriales tradicionales para crear nuevas relaciones sociales entre agentes. Su objetivo

es desarrollar actividades innovadoras para satisfacer las necesidades insatisfechas, bien sea en el plano social o en el medioambiental.

E

Eco-cities

La idea se centra en el diseño de ciudades y edificios siguiendo una planificación que responda a las necesidades humanas y al «acceso por proximidad», en lugar del desorden actual motivado por la conducción en exceso, el consumo desmedido y la destrucción del medio ambiente.

'E-learning'

Un concepto de educación a distancia en el que se integra el uso de las tecnologías de la información y otros elementos pedagógicos para la formación, capacitación y enseñanza de los usuarios o estudiantes on-line. Se puede entender como una modalidad de aprendizaje dentro de la educación a distancia. Utiliza herramientas y medios diversos como Internet, intranets, CD-ROM, producciones multimedia (textos, imágenes, audio, video, etc.), entre otros.

Emprendedor social

Agentes que responden a fallos de mercado con innovaciones transformacionales y financieramente sostenibles, con una posición inmejorable para ayudar al Gobierno a tratar los problemas sociales más duros. Combinan principios empresariales con la pasión por el impacto social y demuestran tres características fundamentales: innovación social, responsabilidad y sostenibilidad.

Escalabilidad

Propósito de hacer crecer el impacto social para cubrir de manera más efectiva las necesidades o problemas planteados. Uno de los retos fundamentales para la innovación social es reproducir y repetir a escala modelos de negocio que presenten buenos resultados, porque resulta complicado encontrar los recursos necesarios para reproducir esas experiencias en otros lugares.

G

Global Reporting Initiative (GRI)

La Global Reporting Initiative (GRI) fue constituida en 1997 como una iniciativa para fomentar la calidad, el

rigor y la utilidad de los informes de desarrollo sostenible. En el año 2002 se convirtió en una entidad independiente y es colaborador oficial del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, trabajando en cooperación con la iniciativa Global Compact de la Secretaría General de las Naciones Unidas. Al establecer un marco común, las guías promueven la comparación del rendimiento de diferentes organizaciones en distintas partes del mundo y pretenden facilitar la interacción entre las partes interesadas.

Globalización inteligente

Reto común que consiste en aprovechar la energía creativa y dirigirla hacia el progreso sostenible en las comunidades de todo el mundo. El proceso debe asegurar que, mientras las condiciones económicas mejoran, las personas más vulnerables puedan acceder a herramientas y técnicas, ideas e innovaciones, estrategias y soluciones para construir un futuro mejor.

I

'Impact Investing'

«Inversión de impacto», actividad de inversión que únicamente se dedica a aquellas actividades que tienen como objetivo la utilización de capital con la intención de tener un impacto social o medioambiental positivo. Los «negocios sociales» y el impact investing son tendencias fácilmente atribuibles a la necesidad surgida durante la crisis de un entorno empresarial más ético y menos obsesionado con el lucro.

Innovación Social

Cualquier creación o mejora de productos y servicios, reinención de procesos de negocio, creación de nuevos mercados o cambio en el uso de los canales de distribución que cubra necesidades sociales o medioambientales.

Innovación social colaborativa

También conocido como crowdsourcing, es la tendencia relacionada con el uso de la tecnología para fomentar el intercambio de información e ideas entre los agentes participantes. Conecta y propicia relaciones que de otra manera no tendrían lugar, en una plataforma donde el fin común es generar y compartir problemas y soluciones desde multitud de perspectivas. En los últimos años, han proliferado blogs y sitios web que ofrecen plataformas

multidisciplinares donde convergen expertos y aficionados que resuelven y ponen en común problemas que requieren de una perspectiva innovadora.

K

'Key Performance Indicators'

«Indicadores clave de rendimiento», miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el «cómo» e indicando cómo de buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

L

'Low-profit limited liability company'

Las «L3C» consisten en una modalidad de negocio que desde el punto de vista legal combina las ventajas financieras de una sociedad de responsabilidad limitada con las ventajas sociales de una organización sin ánimo de lucro.

M

'Market-based solutions'

«Soluciones de mercado» es la oferta a las personas de ingresos bajos de mejor acceso a productos y servicios socialmente beneficiosos que directamente mejoran la calidad de sus vidas y su forma de ganársela. En muchos casos se trata de cubrir la demanda de los integrantes de la base de la pirámide.

Modelo 'charter'

Las escuelas charter conforman un modelo que ha proliferado en países como Estados Unidos, y consiste en una cesión por parte del Gobierno a los emprendedores sociales para que se ocupen de un sector tradicionalmente público. De esta manera, el Estado se asegura de que se está gastando el dinero de las arcas eficientemente al ceder la administración de centros educativos a entes privados que los gestionan mediante programas innovadores y sostenibles.

O

Objetivos de Desarrollo del Milenio

Los Objetivos del Milenio son una declaración efectuada por 189 países en el año 2000 bajo el auspicio de las

Naciones Unidas, por la que se comprometen a incrementar el esfuerzo mundial para reducir la pobreza, sus causas y manifestaciones. Aborda los principales problemas y retos que tiene la humanidad a comienzos del nuevo siglo: Erradicar el hambre y la pobreza (objetivo 1); Lograr la educación primaria universal (objetivo 2); Corregir las desigualdades de género (objetivo 3); Reducir la mortalidad infantil (objetivo 4); Mejorar la salud materna (objetivo 5); Combatir el sida, la malaria y otras enfermedades (objetivo 6); Garantizar la sostenibilidad del medioambiente (objetivo 7); Fomentar una asociación mundial para el desarrollo aumentando la cooperación internacional (objetivo 8). Las metas que se fijaron los Gobiernos fueron reducir a la mitad los principales problemas de la humanidad. Estos objetivos comprometen tanto a los países desarrollados como a los países en desarrollo.

R

RSE

La responsabilidad social empresarial (RSE) puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. La responsabilidad social empresarial va más allá de la observación de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento.

S

'Social Intrapreneur'

Agentes que trabajan en las corporaciones más grandes para desarrollar y promover soluciones prácticas a los retos sociales o medioambientales en los que actualmente el progreso se ha estacando debido a los fallos de mercado. Estos emprendedores están creando un nicho en las multinacionales con la motivación de incubar y llevar a cabo soluciones de negocio que aporten valor añadido desde el punto de vista de la triple bottom line. Además de tener el perfil y desempeñar las

actividades propias de un emprendedor, desarrollan tareas con un matiz corporativo por las cuales toman parte en la cultura, estrategia y procesos de una empresa, comunican de manera convincente las iniciativas sociales en términos del negocio y organizan equipos de trabajo con miembros de distintas divisiones y áreas funcionales para promover una creatividad mayor a la hora de innovar.

'Stakeholders'

Aquellas personas o grupos de personas que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa; por ejemplo, los clientes, proveedores, empleados, accionistas, asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.

T

'Triple Bottom Line'

Se refiere a los resultados de una empresa medidos en términos económicos, ambientales y sociales. Se presentan en las memorias corporativas de las empresas comprometidas con el desarrollo sostenible, y son datos y mediciones de carácter voluntario. De esta manera, se estaría atendiendo al impacto de la actividad de la empresa en todas ellas: la maximización de resultados a largo plazo (económica), la minimización del impacto de las operaciones y los productos de la empresa en el medio ambiente, además de la restauración de los daños ocasionados en el pasado (medioambiental), y el fomento del bienestar de los colaboradores de la empresa y personas ajenas a ella pero en última instancia afectadas en el ámbito en el que actúa (social).

W

Web 2.0

Se refiere a una segunda generación en la historia de Internet, basada en comunidades de usuarios y en una gama especial de servicios, como las redes sociales y los blogs, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios.

Miembros del Future Trends Forum

Ponentes

D.^a Maria Blair

Vicepresidenta asociada y directora de la Fundación Rockefeller.
País: Estados Unidos.

D.^a Kury Cobham

Directora de Operaciones de la Unidad de Desarrollo Social del Banco Mundial.
País: Estados Unidos.

D. Alex Counts

Presidente de la Fundación Grameen.
País: Estados Unidos.

Dr. Mahabub Hossain

Director ejecutivo de BRAC.
País: Bangladesh.

D. Richard Kivel

Presidente del MIT Enterprise Forum.
País: Estados Unidos.

D. James Koch

Director ejecutivo de Global Social Benefit Incubator™.
País: Estados Unidos.

D. Nishant Lalwani

Miembro fundador y director de Monitor Inclusive Markets.
País: India.

D. Ted London

Investigador senior del Instituto William Davidson.
País: Estados Unidos.

D. Álvaro Martín

Experto en Tecnologías móviles y banca de AFI.
País: España.

D. Brook Manville

Presidente de Brook Manville LLC.
País: Estados Unidos.

D. Chris Meyer

Patrono de la Fundación de la Innovación Bankinter y fundador de Monitor Talent.
País: Estados Unidos.

D. Guillermo Miranda

Director general de Recursos Humanos del Banco Interamericano de Desarrollo.
País: Perú.

D. Jorge Nuño

Director del programa de empleo de Cáritas.
País: España.

D. Javier Santiso

Presidente de Centro de Desarrollo de la OCDE.

País: España.

Dr. Diana Wells

Presidenta de Ashoka.

País: Estados Unidos.

D. Chris West

Director de la Fundación Shell.

País: Reino Unido.

D. Andrew Wolk

Consejero delegado de RootCause.

País: Estados Unidos.

D.ª Jocelyn Wyatt

Líder de Impacto Social de IDEO.

País: Estados Unidos.

Asistentes

D. Fernando Alfaro

Patrono de la Fundación de la Innovación Bankinter y ex vicepresidente ejecutivo de Bankinter.

País: España.

D. Tomás Andreu

Emprendedor.

País: España.

D. Carlos Bhola

Socio director de Celsius Capital.

País: China.

D. Jaime Cervera

Director de Cooperación para el Desarrollo de la Universidad Politécnica de Madrid.

País: España.

Dr. Tan Chin Nam

Patrono de la Fundación de la Innovación Bankinter y presidente de Media Development Authority (MDA).

País: Singapur.

D.ª Jane Delgado

Presidenta y consejera delegada de la National Alliance for Hispanic Health (Estados Unidos).

País: Estados Unidos.

D.ª Stephanie Draper

Directora de Estrategias de Cambio del Forum for the Future.

País: Reino Unido.

D. Ren Ee Chee

Director del Instituto del Genoma de Singapur.

País: Singapur.

D. Alejandro Fernández

Director general de Fractalia Software.
País: España.

D.ª Cindy Gallop

Fundadora de Ifwerantheworld.
País: Estados Unidos.

D. Ziad Haddara

Director del proyecto regional de UNDP.
País: Libano.

D.ª Zhouying Jin

Profesora de Ciencias Sociales en la Chinese Academy.
País: China.

Dr. Arun Kumar

Presidente de Development Alternatives Group.
País: India.

D.ª Maria Kuraishi

Fundadora y presidenta de GlobalGiving.
País: Estados Unidos.

D. Tom Lee

Profesor del departamento de Ingeniería Eléctrica de la Stanford University.
País: Estados Unidos.

D. Carlos Mira

Vicepresidente de la Fundación de la Innovación Bankinter y presidente de Alcalis Systems.
País: España.

D. Francisco Noguera

Co-editor de NextBillion.net.
País: Colombia.

D.ª Rita Rodríguez Arrojo

Patrona de la Fundación de la Innovación Bankinter y directora del área de Intangibles de Bankinter.
País: España.

D. Heerad Sabeti

Patrono de Fourth Sector Networks.
País: Estados Unidos.

D. Michael Schrage

Profesor de la MIT Sloan School of Management, asesor jefe del MIT Security Studies Program y profesor invitado del Sweden Royal Institute of Technology.
País: Estados Unidos.

D. Simon Winter

Vicepresidente de Desarrollo de Technoserve.
País: Estados Unidos.

Fundación de la Innovación Bankinter

D.ª Mónica Martínez Montes

Directora general.
País: España.

D.ª Andreea Niculcea

Ejecutivo.
País: Rumanía.

D.ª Julie Slama

Ejecutivo.
País: Bélgica.

D.ª María Teresa Jiménez Herradón

Ejecutivo.
País: España.

D.ª Irene Ibarra Rodríguez

Ejecutivo.
País: España.

Bankinter

D.ª Marce Cancho

Controller de la Fundación de la Innovación Bankinter, área de Responsabilidad Corporativa.
País: España.

Colaboradores principales de la publicación

Eva López Suárez

Accenture España.

Cynthia Gregsamer Montes

Accenture España.



Fundación
de la Innovación
Bankinter

www.fundacionbankinter.org

Colaborador Principal

**>
accenture**

Alto rendimiento. Hecho realidad.